

NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

**PROPOSTA DE UM MODELO DE MEDIÇÃO E ANÁLISE DA
SATISFAÇÃO DE CLIENTES EM EMPRESAS DE SOFTWARE:
CASO PRÁCTICO DO AMBIENTE BUSINESS-TO-BUSINESS**

por

Luís Miguel Goulart Bettencourt Moniz

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação, especialização em Marketing Intelligence

Orientador: Professor Manuel José Vilares

Agosto 2015

«O nosso conhecimento só pode ser finito,
mas a nossa ignorância deve necessariamente ser infinita”
Karl Popper, in 'As Origens do Conhecimento e da Ignorância'

Para o meu filho José Miguel,
que busque sempre o conhecimento
para enfrentar o desconhecido

Nota:

O autor deste trabalho não aderiu por vontade própria ao recente acordo ortográfico, motivo pelo qual a escrita segue a convenção anterior.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar os meus agradecimentos a importantes pessoas e instituições, sem o qual este trabalho não receberia a luz do dia.

À minha mulher Avelina e aos meus pais pelo apoio.

Ao Professor Doutor Manuel José Vilarés pelos seus ensinamentos e pela orientação desta tese.

Aos meus amigos de sempre pelo incentivo.

Ao administrador da ESRI Portugal, na altura, e amigo Gonçalo Magalhães Collaço por ter patrocinado o programa de satisfação Hermes, e aos colaboradores que fizeram parte deste projecto.

RESUMO

Os estudos da satisfação e lealdade do cliente em ambiente Business-to-Business têm emergido devido ao interesse prático e académico. Recorreu-se a um caso prático de uma empresa de software internacional, ESRI, a operar em Portugal com modelo de negócio B2B e comportamento de compra extensivo.

Desenvolveu-se um modelo estrutural com 11 variáveis latentes: lealdade; satisfação; imagem; atmosfera; cooperação; adaptação; processos; tecnologia; orientação ao cliente; competências; colaboradores e comunicação. Foram analisadas 304 respostas ao questionário de satisfação e de seguida aplicou-se o modelo a seis grupos de clientes segmentados de acordo com a contribuição do cliente para as receitas e o comportamento no processo de decisão de compra.

Recorreu-se a modelos SEM (Structural Equation Modelling) com estimação dos parâmetros através da metodologia PLS (partial Least Squares).

Os resultados mostram nos seis segmentos, que os valores da empresa, a cooperação através da competência dos colaboradores e da orientação ao cliente e a tecnologia são factores mais importantes para a satisfação e lealdade dos clientes

PALAVRAS-CHAVE

satisfação e lealdade de cliente em B2B; comportamento do consumidor em B2B; modelos SEM; marketing relacional; satisfação de clientes; lealdade de clientes

ABSTRACT

The research on satisfaction and loyalty in business-to-business context has been emerging due to the practical and academic interests. We have used an international software company: ESRI, operating in Portugal, with B2B model and extensive consumer purchase behavior.

We have developed a structural model with 11 latent variables: loyalty; satisfaction; image; atmosphere; cooperation; adaptation; process; technology; customer orientation; employee competences and communication. We analyzed 304 questionnaire answers and the structured model was applied to 6 customer groups segmented by sales revenues and behavior in purchase process.

We have used SEM (Structured Equation Modelling) with parameter estimation through PLS (Partial Least Squares) algorithm.

The results show us that for the 6 segments, the image based in company values, cooperation, employee competences, customer oriented and technology are the most important influencer in customer satisfaction and loyalty.

KEYWORDS

satisfaction and loyalty in business to business; customer behavior; relationship marketing; structured equation modelling; customer satisfaction; customer Loyalty

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. INTERESSE.....	1
1.2. OBJECTIVOS	2
1.2.1. Geral	2
1.2.2. Específicos	2
1.3. MOTIVAÇÕES.....	3
2. REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1. Processo de Decisão em B2B.....	4
2.2. Funções e <i>persona</i>	4
2.3. Relacionamento e compromisso	6
2.4. Satisfação.....	6
2.5. A visão da organização e a visão dos clientes	7
2.6. Lealdade	7
2.7. Determinantes conceptuais na satisfação e lealdade em B2B	11
3. METODOLOGIA.....	12
3.1. PLANEAR.....	12
3.1.1. Desenho do questionário	12
3.1.2. Preparação dos Dados.....	17
3.2. RECOLHA DE DADOS.....	17
3.2.1. Valores omissos.....	18
3.3. PROPOSTA MODELO CAUSAL ARGÓ	19
3.3.1. Essência	19
3.3.2. Modelo estrutural	19
3.3.3. Modelo de medida	21
3.3.4. Segmentação.....	25
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	26
4.1. RESULTADOS E QUALIDADE DA ESTIMAÇÃO DO MODELO ARGÓ	27
4.1.1. Índices das variáveis latentes	27
4.1.2. Coeficientes de impacto.....	28
4.2. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	32
4.2.1. Processos.....	32
4.2.2. Tecnologia	33
4.2.3. Adaptação.....	33

4.2.4. Orientação ao cliente	34
4.2.5. Competências dos colaboradores	34
4.2.6. Cooperação.....	35
4.2.7. Comunicação	35
4.2.8. Atmosfera	36
4.2.9. Imagem.....	37
4.2.10. Satisfação.....	37
4.2.11. Lealdade.....	38
5. CONCLUSÕES	39
6. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	42
7. BIBLIOGRAFIA	43
8. APÊNDICES.....	45
8.1. CORRESPONDÊNCIA DO MODELO ESTRUTURAL, VARIÁVEIS DE MEDIDA E QUESTIONÁRIO	45
8.2. QUALIDADE DE DADOS DOS COEFICIENTES DE IMPACTO NAS VL.....	47
8.3. MODELO ARGO GLOBAL: RESULTADOS DA ESTIMAÇÃO	48
8.3.1. Modelo estrutural e de medida	48
8.3.2. Índices das Variáveis Latentes.....	49
8.3.3. Coeficientes de impacto.....	49
8.3.4. Pesos dos indicadores	50
8.3.5. Qualidade dos Resultados e Adequação do Modelo	51
8.4. SEGMENTO ARGO TOP: RESULTADOS DA ESTIMAÇÃO.....	55
8.4.1. Modelo estrutural e de medida	55
8.4.2. Índices das variáveis latentes.....	56
8.4.3. Coeficientes de Impacto.....	56
8.4.4. Pesos dos indicadores	57
8.4.5. Qualidade dos Resultados e Adequação do Modelo	58
8.5. SEGMENTO ARGO MID: RESULTADOS DA ESTIMAÇÃO	61
8.5.1. Modelo estrutural e de medida	61
8.5.2. Índices das variáveis latentes.....	62
8.5.3. Coeficientes de Impacto.....	62
8.5.4. Pesos dos indicadores	63
8.5.5. Qualidade dos Resultados e Adequação do Modelo	64
8.6. SEGMENTO ARGO DECISORS: RESULTADOS DA ESTIMAÇÃO	67
8.6.1. Modelo estrutural e de medida	67
8.6.2. Índices das variáveis latentes.....	68

8.6.3. Coeficientes de Impacto	68
8.6.4. Pesos dos indicadores	69
8.6.5. Qualidade dos Resultados e Adequação do Modelo	70
8.7. SEGMENTO ARGO TECH: RESULTADOS DA ESTIMAÇÃO	73
8.7.1. Modelo estrutural e de medida	73
8.7.2. Índices das variáveis latentes	74
8.7.3. Coeficientes de Impacto	74
8.7.4. Pesos dos indicadores	75
8.7.5. Qualidade dos Resultados e Adequação do Modelo	76
8.8. SEGMENTO ARGO USER: RESULTADOS DA ESTIMAÇÃO	79
8.8.1. Modelo estrutural e de medida	79
8.8.2. Índices das variáveis latentes	80
8.8.3. Coeficientes de Impacto	80
8.8.4. Pesos dos indicadores	81
8.8.5. Qualidade dos Resultados e Adequação do Modelo	82
9. ANEXOS	85
9.1. SATISFAÇÃO DE CLIENTES	85
9.2. LEALDADE	86
9.3. VALOR DE MARCA	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3-1 Processo de decisão do questionário vs. Envolvimento na compra.....	13
Figura 3-2 Questionário: dimensões; perguntas; escalas e significado	14
Figura 3-3 Diagrama de processos para preenchimento de valores omissos	18
Figura 3-4 Modelo estrutural ARGO com 11 variáveis latentes (6 endógenas e 5 exógenas)	20
Figura 3-5 Modelo estrutural ARGO com 4 camadas unificadas	20
Figura 3-6 Modelo de Medida Argo	22
Figura 4-1 Diagrama dos índices das variáveis latentes satisfação e lealdade face aos 6 segmentos	28
Figura 8-1 Modelo ARGO Global reflectivo com indicação dos índices das variáveis latentes, e coeficientes de impacto. n=304	48
Figura 8-2 Modelo ARGO Top reflectivo com indicação dos índices das variáveis latentes e coeficientes de impacto. n=77	55
Figura 8-3 Segmento ARGO Top reflectivo com indicação dos índices das variáveis latentes e , coeficientes de impacto. n=227	61
Figura 8-4 Segmento ARGO Decisors reflectivo com indicação dos índices das variáveis latentes e coeficientes de impacto. n=63	67
Figura 8-5 Segmento ARGO Tech reflectivo com indicação dos índices das variáveis latentes, e coeficientes de impacto. n=79	73
Figura 8-6 Segmento ARGO User reflectivo com indicação dos índices das variáveis latentes e coeficientes de impacto. n=162	79
Figura 9-1 Perspectiva “lens of the organization and lens of the customer” (Johnson & Gustafsson, 2000).....	85
Figura 9-2 Framework do impacto da qualidade externa e interna na lealdade (Johnson & Gustafsson, 2000).....	85
Figura 9-3 Modelo de Lealdade de Clientes no contexto B2B (Bardauskaite, 2014a).....	86
Figura 9-4 Hierarquia do valor da marca (Leek & Christodoulides, 2012).....	86

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2-1 Resumo dos determinantes para a lealdade em B2B (Bardauskaite, 2014a).....	9
Tabela 2-2 Determinantes conceptuais para a Satisfação e Lealdade	11
Tabela 3-1 Contactos válidos enviados, devolvidos e taxa de respostas.....	17
Tabela 3-2 Correspondência dos construtos, variáveis de medida e perguntas do questionário	23
Tabela 3-3 Os 6 segmentos segundo a importância e relacionamento.....	25
Tabela 4-1 Variáveis latentes do modelo aplicado aos 6 segmentos	27
Tabela 4-2 Coeficientes de impacto na VL Adaptação	29
Tabela 4-3 Coeficientes de impacto na VL Cooperação	29
Tabela 4-4 Coeficientes de impacto na VL Atmosfera	30
Tabela 4-5 Coeficientes de impacto na VL Imagem	30
Tabela 4-6 Coeficientes de impacto na VL satisfação	31
Tabela 4-7 Coeficientes de impacto na VL satisfação	32
Tabela 8-1 Correspondência dos construtos, variáveis de medida e perguntas do questionário	45
Tabela 8-2 Estatísticas t dos coeficientes de impacto total e directo na VL endógena Satisfação	47
Tabela 8-3 Estatísticas t dos coeficientes de impacto total e directo na VL endógena Lealdade	47
Tabela 8-4 Modelo ARGO Global: Índices das Variáveis Latentes	49
Tabela 8-5 Modelo ARGO Global: Coeficientes de Impacto	49
Tabela 8-6 Modelo ARGO Global: Pesos dos Indicadores.....	50
Tabela 8-7 Modelo ARGO Global: Qualidade das Variáveis Latentes.....	51
Tabela 8-8 Modelo ARGO Global: Correlação das Variáveis Latentes.....	51
Tabela 8-9 Modelo ARGO Global: Impactos Totais – estatísticas <i>t</i>	52
Tabela 8-10 Modelo ARGO Global: Coeficientes de impacto - estatísticas <i>t</i>	53
Tabela 8-11 Modelo ARGO Global: Pesos - estatísticas <i>t</i>	54
Tabela 8-12 Segmento ARGO Top: Índices das Variáveis Latentes.....	56
Tabela 8-13 Segmento ARGO Top: Coeficientes de Impacto.....	56
Tabela 8-14 Segmento ARGO Top: Pesos dos Indicadores	57
Tabela 8-15 Segmento ARGO Top: Qualidade das Variáveis Latentes	58
Tabela 8-16 Modelo ARGO Top: Correlação das Variáveis Latentes	58
Tabela 8-17 Segmento ARGO Top: Impactos Totais – estatísticas <i>t</i>	59
Tabela 8-18 Segmento ARGO Top: Coeficientes de impacto - estatísticas <i>t</i>	59

Tabela 8-19 Segmento ARGO Top: Pesos - estatísticas t	60
Tabela 8-20 Segmento ARGO Mid: Índices das Variáveis Latentes	62
Tabela 8-21 Segmento ARGO Mid: Coeficientes de Impacto	62
Tabela 8-22 Segmento ARGO Mid: Pesos dos Indicadores.....	63
Tabela 8-23 Segmento ARGO Mid: Qualidade das Variáveis Latentes	64
Tabela 8-24 Segmento ARGO Mid: Correlação das Variáveis Latentes	64
Tabela 8-25 Segmento ARGO Mid: Impactos Totais – estatísticas t	65
Tabela 8-26 Segmento ARGO Mid: Coeficientes de impacto - estatísticas t	65
Tabela 8-27 Segmento ARGO Mid: Pesos - estatísticas t	66
Tabela 8-28 Segmento ARGO Decisors: Índices das Variáveis Latentes	68
Tabela 8-29 Segmento ARGO Decisors: Coeficientes de Impacto	68
Tabela 8-30 Segmento ARGO Decisors: Pesos dos Indicadores.....	69
Tabela 8-31 Segmento ARGO Decisors: Qualidade das Variáveis Latentes.....	70
Tabela 8-32 Segmento ARGO Decisors: Correlação das Variáveis Latentes	70
Tabela 8-33 Segmento ARGO Decisors: Impactos Totais – estatísticas t	71
Tabela 8-34 Segmento ARGO Decisors: Coeficientes de impacto - estatísticas t	71
Tabela 8-35 Segmento ARGO Decisors: Pesos - estatísticas t	72
Tabela 8-36 Segmento ARGO Tech: Índices das Variáveis Latentes	74
Tabela 8-37 Segmento ARGO Tech: Coeficientes de Impacto	74
Tabela 8-38 Segmento ARGO Tech: Pesos dos Indicadores.....	75
Tabela 8-39 Segmento ARGO Tech: Qualidade das Variáveis Latentes.....	76
Tabela 8-40 Segmento ARGO Tech: Correlação das Variáveis Latentes	76
Tabela 8-41 Segmento ARGO Tech: Impactos Totais – estatísticas t	77
Tabela 8-42 Segmento ARGO Tech: Coeficientes de impacto - estatísticas t	77
Tabela 8-43 Segmento ARGO Decisors: Pesos - estatísticas t	78
Tabela 8-44 Segmento ARGO User: Índices das Variáveis Latentes	80
Tabela 8-45 Segmento ARGO User: Coeficientes de Impacto	80
Tabela 8-46 Segmento ARGO User: Pesos dos Indicadores.....	81
Tabela 8-47 Segmento ARGO User: Qualidade das Variáveis Latentes	82
Tabela 8-48 Segmento ARGO User: Correlação das Variáveis Latentes	82
Tabela 8-49 Segmento ARGO User: Impactos Totais – estatísticas t	83
Tabela 8-50 Segmento ARGO User: Coeficientes de impacto - estatísticas t	83
Tabela 8-51 Segmento ARGO User: Pesos - estatísticas t	84
Tabela 9-1 Determinantes da Lealdade em contexto B2B (Bardauskaite, 2014a)	87

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACSI	American Customer Satisfaction Index
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
B2B2C	Business-to-Business-to-Consumer
ECSI	European Customer Satisfaction Index
PLS	Partial Least Squares
SEM	Structural Equation Modelling
VL	Variáveis Latente

1. INTRODUÇÃO

1.1. INTERESSE

A importância da medição da satisfação de clientes é aceite, por vários autores (Johnson & Gustafsson, 2000; Kotler & Keller, 2006; Naumann, Williams, & Khan, 2009; Rossomme, 2003; Vavra, 1997; M. Vilares & Coelho, 2011) como o principal factor para a obtenção de vantagens competitivas através do impacto na lealdade (recompra e recomendação) e nos resultados financeiros.

Assume também papel determinante na construção de programas de fidelização, de comunicação e de personalização no âmbito do marketing one-to-one (Ball, Coelho, & Vilares, 2006). A medição da satisfação é considerada como o principal instrumento dos profissionais de marketing para medir a saúde das relações entre as empresas e os seus clientes (Rossomme, 2003).

Ao contrário da extensa literatura sobre a análise e medição da satisfação e lealdade do cliente não organizacional, geralmente denominada business-to-consumer (B2C), a literatura sobre o contexto organizacional business-to-business (B2B) é escassa. Até aos trabalhos de Rossomme (2003) o método utilizado consistia em analisar um único responsável pelo processo de compra. Ou seja, o modelo B2B era reduzido a um modelo B2C, com as limitações inerentes a esta redução mas, sobretudo, por representar um ambiente transaccional ao invés de um ambiente relacional (Chang, Wang, Chih, & Tsai, 2012; Naumann et al., 2009), característico do contexto B2B e de produtos e/ou serviços com múltiplas dependências em diferentes áreas funcionais, dos quais o software é um exemplo, por excelência, da transversalidade funcional

A esta situação acresce a escassez de trabalhos na área do software, com excepção de (Issac, Rajendran, & Anantharaman, 2006) que agregou 43 atributos de medição da qualidade percebida do software em seis grupos, concluindo que apenas dois – atributos técnicos e recursos humanos – contribuem para a satisfação. No entanto, este trabalho debruçou-se apenas nos atributos e não nos modelos conceptuais de relacionamento.

Apesar da escassez dos trabalhos de satisfação em B2B, existe um conjunto vasto de bibliografia sobre comportamento do consumidor, estratégias de marketing e relacionamento B2B, o que apoia, inicialmente, a construção do edifício teórico que substantia o modelo conceptual ARGO (ver secção 3.3) e, posteriormente, o modelo estrutural e de medida, estes como imagens projectivas do modelo casual.

A construção do programa Hermes de medição da satisfação e lealdade dos clientes da ESRI possibilitou a construção do modelo ARGO e a sua aplicação prática em 6 segmentos distintos de clientes de acordo com as vendas e o perfil de relacionamento no processo de compra.

1.2. OBJECTIVOS

1.2.1. Geral

O objectivo geral é propor um modelo de medição e análise da satisfação e lealdade de clientes de empresas produtoras e distribuidoras de *software* que possuam quatro características basilares:

- 1) Modelo de negócio com clientes organizacionais cujas relações e transacções sejam de empresa para empresa – B2B;
- 2) Clientes identificáveis, não só como organização mas, também nos seus diferentes perfis e funções dos colaboradores envolvidos nas relações e transacções;
- 3) Forte envolvimento e complexidade no processo de compra com ciclos de venda superiores a 6 meses e comportamento extensivo na decisão;
- 4) Valor acrescentado através da configuração, manutenção desenvolvimento e adaptação às necessidades específicas de cada cliente.

As características indicadas não contemplam empresas de software que apenas comercializem aplicações, pacotes ou soluções de software sem incorporação de valor acrescentado, vulgo “box movers” que traduz uma essência apenas transaccional.

O modelo proposto foi construído com base nos resultados de um inquérito de satisfação e lealdade da ESRI Portugal – Sistemas e Informação Geográfica S.A., construído para o efeito e baptizado de programa Hermes¹.

1.2.2. Específicos

Os objectivos específicos da tese são:

1. Propor uma heurística através do modelo estrutural que espelhe a realidade e a necessidade das empresas de software e o seu modelo B2B
2. Utilizar métodos explicativos, através da construção e estimação de modelos de equações estruturais para:
 - 2.1. Determinar as dimensões que explicam a satisfação e a lealdade;
 - 2.2. Verificar o comportamento das dimensões face ao:
 - 2.2.1. Tipo de envolvimento na compra;
 - 2.2.2. Dimensão de cliente.
 - 2.3. Aplicar o modelo aos seis segmentos baseados nos critérios anteriores;

¹ Hermes para os Gregos, Mercúrio para os Romanos. Na mitologia, uma das funções é ser o mensageiro da vontade dos deuses e “mostrar o caminho” aos viajantes perdidos. É também o deus do Comércio e do entendimento humano, este último na génese da palavra Hermenêutica, ciência que estuda a interpretação.

1.3. MOTIVAÇÕES

O autor tem desenvolvido grande parte da sua actividade profissional na área do Marketing e no sector de Software. De realçar que nas diferentes organizações para as quais prestou e presta serviço, a valência da satisfação e lealdade do cliente tem sido enquadrada nas actividades de Marketing.

O contacto diário com as realidades das empresas produtoras de software, com ambientes B2B, e do seu relacionamento com o mercado, clientes e potenciais clientes, permite ao autor otimizar os seus recursos de tempo, informação e processos, e desenvolver as suas capacidades profissionais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. PROCESSO DE DECISÃO EM B2B

Os modelos B2B (Business-to-Business) têm especificidades próprias que envolvem uma complexidade adicional: múltiplas relações entre os diferentes protagonistas no processo de decisão, e, como no caso prático desta tese, com ciclos de decisão longos nas diferentes fases do processo.

O processo de decisão em B2B passa por 5 fases (Kotler & Keller, 2006) que são: reconhecimento do problema; pesquisa de informação; avaliação das alternativas; decisão de compra e comportamento pós-compra. Em processos extensivos como, no caso prático, há diferentes interlocutores com diferentes funções, em cada uma ou, em várias das 5 fases.

No processo de decisão em B2C, quer seja ele extensivo ou limitado, o consumidor é também comprador. Pelo contrário, os consumidores do mercado empresarial estão preocupados com a utilização de um bem ou serviço para a organização (Rossomme, 2003) e, como o seu desempenho pode afectar os objectivos directamente relacionados com a execução de algumas partes do negócio e, consequentemente com os seus objectivos enquanto colaboradores.

Sendo a decisão efectuada sobre múltiplos e complexos factores, há riscos associados à decisão, sobretudo de alguns protagonistas não possuírem, normalmente, conhecimento ou experiência de consumo na base da qual emitem o seu julgamento ou conselho (Bonoma, 2009).

2.2. FUNÇÕES E *PERSONA*

Nas organizações empresariais as funções e ou personas envolvidas no processo de decisão (Bonoma, 2009; Kotler & Keller, 2006; Rossomme, 2003) incluem:

1. **Decisores** que podem influenciar directa ou indirectamente a decisão de compra final;
2. **Influenciadores** que controlam o fluxo de informação para os decisores, que definem as especificações e providenciam as informações que suportam as diferentes alternativas;
3. **Iniciadores** que iniciam o processo de procura de informação e/ou detectam oportunidades e necessidades;
4. **Compradores** que têm a autoridade formal para negociar, seleccionar os fornecedores e definir os termos de compra;
5. **Utilizadores** que têm conhecimento sobre o desempenho do produto ou do serviço e que o utilizam frequentemente;
6. **Gatekeepers** que são facilitadores ou bloqueadores do acesso às personas mas não da decisão.

A hierarquia do poder de decisão tradicionalmente provém dos decisores, iniciadores, influenciadores e compradores, até aos utilizadores e *gatekeepers*. No entanto, em funções com pouco poder formal (ex. dos utilizadores) podem bloquear um processo de decisão (Bonoma, 2009).

Os diferentes tipos de poder, presentes ou não em cada uma das funções e personas no processo de decisão, são importantes no estabelecimento das relações entre fornecedor e cliente e no

entendimento a curto e longo prazo do fluxo e mudança de poder de forma que a manutenção e o desenvolvimento das relações perdure ².

Para Bonoma (2009) são cinco os diferentes poderes manifestados, concentrados numa ou dispersos em várias personas, dentro de uma organização:

1. Recompensa
Capacidade de fornecer recompensa monetária, psicológica, social ou política em caso de conformidades;
2. Coercivo
Capacidade de punir, de diferentes formas, em caso de não-conformidades;
3. Atracção
Capacidade de disseminar ideias e conceitos de forma credível a diferentes níveis;
4. Especialista
Capacidade de avaliar de acordo com questões técnicas, fruto da reputação;
5. Status
Poder adquirido externamente pela função ou pelo cargo que ocupa.

No caso prático da ESRI adaptaram-se os papéis descritos por (Bonoma, 2009; Kotler & Keller, 2006) de acordo com as sugestões transmitidas pelos focus groups internos e externos. Considerou-se, assim, as seguintes funções/papéis no processo de envolvimento na compra:

- Utilizador final
- Desenvolvimento técnico. Utilizador no entanto com funções técnicas de desenvolvimento; programação, etc.
- Gestor de Projectos
- Influenciador
- Decisor

A classificação prende-se com a especificidade própria com o modelo de venda de soluções. Para além das funções, a utilização dos produtos é horizontal à organização, envolvendo muitas vezes vários departamentos.

De realçar que em muitas organizações de dimensão reduzida, diferentes funções podem ser desempenhadas pela mesma pessoa. Um factor a ter em conta no desenho do questionário com a possibilidade de escolha múltipla na tipificação do envolvimento no processo de compra.

A classificação tem particular relevância para a determinação dos segmentos.

² A larga maioria do software de CRM (Customer Relationship Management) e as metodologias de venda incluem quer a tipologia do processo de decisão quer os tipos e relações de poder.

2.3. RELACIONAMENTO E COMPROMISSO

Na literatura consultada, os aspectos relacionais, em ambientes B2B, assumem um papel relevante e comum aos diferentes trabalhos.

As transações e as relações entre os fornecedores e clientes em ambientes B2B são mais complexas do que as B2C, fruto da intrincada rede de decisores, múltiplos influenciadores, especialização e das relações que se criam a médio e longo prazo (Yanamandram & White, 2006).

As relações B2B originam valor a 4 níveis: pessoal; financeiro; conhecimento e estratégico (Biggemann & Buttle, 2012). O mesmo autor agrega dois tipos de valor nas relações entre cliente-fornecedor: o valor nos produtos e serviços e o valor obtido na relação.

A consequência, para além do retorno financeiro, de relações sólidas e de compromisso a médio e longo prazo, aumentam a confiança com consequente impacto na satisfação (Chang et al., 2012; Cheng, 2011).

O valor das relações assume o topo da hierarquia de valor da empresa, seguido do valor da marca e só depois o valor dos produtos e serviços (Leek & Christodoulides, 2012) como mostra a Figura 9-4 (secção 9.3, pág. 86). Estudos recentes dos mesmo autores revelam que a marca, nos modelos B2B, tem benefícios em diferentes domínios: aumento da confiança; redução do risco; aumento da satisfação e identificação com marcas de referência.

No caso prático da ESRI, e também nas empresas congéneres do sector de software, o fornecimento das soluções com base em produtos flexíveis e configurados de acordo com a especificidade de cada cliente realça ainda mais a sua complexidade através do múltiplo relacionamento com múltiplos decisores a médio e longo prazo.

O compromisso tem surgido como um dos determinantes mais importantes nos modelos B2B para a continuidade das operações (Bardauskaite, 2014a; Čater & Čater, 2010; Leek & Christodoulides, 2012). O compromisso é definido como um desejo e necessidade de manter um relacionamento de valor. (Čater & Čater, 2010).

O modelo de explicação do compromisso (Čater & Čater, 2010) em B2B revela que os maiores influenciadores são a capacidade de adaptação, cooperação e confiança, seguido da qualidade de produto e da transferência de conhecimento.

2.4. SATISFAÇÃO

Em toda a literatura consultada a dimensão Satisfação é um dos construtos basilares nos modelos de medição da satisfação e lealdade de clientes. É determinante na lealdade e é determinada pela maioria das dimensões.

No mercado B2B a análise da dimensão da satisfação faz-se ao nível da empresa e não do consumidor como indivíduo (Rossomme, 2003). Torna-se assim necessário e vital perceber os factores que influenciam a satisfação. Ter clientes satisfeitos é importante mas saber as suas necessidades específicas é crucial. (Naumann et al., 2009).

Na reduzida bibliografia sobre a medição da Satisfação do Cliente em empresas tecnológicas com modelos B2B, ressalta o estudo de Kellar & Preis (2011) no qual conclui que os três principais componentes na satisfação e consequentemente na recompra são: relação interpessoal com o vendedor; a satisfação com o desempenho do fornecedor e a satisfação com o produto. A satisfação com o desempenho do fornecedor tem maior impacto na satisfação global, seguida do produto e da relação. No entanto, na recompra, o relacionamento com o vendedor e as características do produto assumem maior relevância (Kellar, 2011).

2.5. A VISÃO DA ORGANIZAÇÃO E A VISÃO DOS CLIENTES

Para Johnson & Gustafsson (2000) há duas formas de observar a satisfação e a lealdade: a primeira diz respeito à visão da organização e, a segunda à visão do cliente. A primeira debruça-se sobre a estrutura orgânica e departamental da empresa que é medida - no original *lens of organization* – a segunda, diz respeito às funções transversais na organização na perspectiva do cliente, que mede – *lens of customer*³.

O meta-modelo - *framework* - indicado pelos mesmos autores ilustra⁴ conceptualmente dois agregadores da qualidade, um interno e outro externo (anexo , com impacto na e lealdade e posteriormente no desempenho financeiro:

- 1) Qualidade interna que agrupa as dimensões relacionadas com processos de produção e manutenção;
- 2) Qualidade externa que associa dimensões relacionadas com o valor para o cliente e a sua satisfação.

O contributo dos dois modelos de (Johnson & Gustafsson, 2000), independentes dos ambientes B2C, B2B e B2B2C, tem a vantagem de sistematizar segundo as lentes da organização – importante para a estrutura do questionário - e das lentes do cliente – importantes para a modelação do modelo causal.

2.6. LEALDADE

A bibliografia é unânime a identificar o impacto da satisfação na lealdade, no entanto ela não se verifica de forma directamente proporcional. A um aumento da satisfação não ocorre um aumento da lealdade, nem vice-versa. Factores como o processo de compra – extensivo ou limitado – no ambiente B2B, *personas*, dimensão dos clientes, presença ou não de concorrência, antiguidade e custos de mudança de fornecedor são potenciadores ou diminuidores da lealdade tanto seja ela predominantemente comportamental (recompra), atitude (recomendação) ou mista (Bardauskaite, 2014a).

Nos modelos de negócio B2B há factores com impacto na lealdade. O trabalho de Yanamandram & White, (2006) identificou os seguintes: relações interpessoais⁵; custos de mudança; impacto dos

³ Anexo 9.1 Figura 9-1 pág 85

⁴ Id. Figura 9-2 pág 85

⁵ O conceito base nas vendas que as empresas não vendem, mas sim as pessoas. (Bonoma, 2009)

fornecedores alternativos; recuperação do serviço⁶ e a inércia⁷. A existência de fornecedores alternativos e os custos de impacto assumiram-se como os de importância na explicação da lealdade (Yanamandram & White, 2006).

A somar aos anteriores factores, as relações já existentes e mantidas com o fornecedor aumentam a confiança e diminuem os riscos e custos de saída (Chang et al., 2012), no entanto, com a antiguidade das relações, os clientes tendem a relacionarem-se de forma mais racional na óptica de ganhos e perdas e tendem a ser menos afectivos na lealdade. Opinião contrária é manifestada por Bardauskaite (2014) no qual a intensidade do envolvimento no relacionamento, independentemente da antiguidade, tende a privilegiar a lealdade afectiva e consequentemente a disponibilidade para os clientes serem referência pública, arriscando a sua reputação. O mesmo autor revela um paradoxo: clientes com risco de abandono e com custos de mudança e de dependência elevados, tendem a ser referência pública (aumentando a lealdade afectiva), prevendo obter benefícios a seu favor no relacionamento.

Em B2B, clientes satisfeitos e leais em termos cognitivos e afectivos não são garantia da continuidade e abandonam se surgir uma melhor oportunidade. (Naumann, Haverila, Sajid Khan, & Williams, 2010).

A lealdade envolve um processo dinâmico cuja continuidade é o principal objectivo (Bardauskaite, 2014a), consequentemente as relações tendem a ser transversais à organização, o que reforça a visão «lens of the customer» (Johnson & Gustafsson, 2000) referida no ponto anterior.

No processo dinâmico, as relações B2B passam por 4 fases nas quais a lealdade é manifestada e influenciada em cada fase de transição no modelo desenvolvido por Bardauskaite (2014)⁸:

1. **Relação prévia.** Fase de transição onde a confiança é o principal indutor;
2. **Exploração da relação.** Fase de transição onde a satisfação é o indutor;
3. **Desenvolvimento da relação** onde o indutor da fase da transição é o compromisso;
4. **Estabilidade da relação**

Em suma, a confiança, a satisfação e o compromisso são indutores de relações duradouras e leais.

O trabalho de pesquisa, recolha e sistematização de recursos bibliográficos, de 1994 a 2011, sobre a lealdade em B2B, levada a cabo por Bardauskaite (2014) e, a consequente abordagem conceptual é crucial não só para este trabalho, como para as recomendações futuras.

Na Tabela 9-1 Determinantes da Lealdade em contexto B2B (Bardauskaite, 2014a) são descritos os determinantes para a lealdade em ambiente B2B, no entanto, é relevante sintetizar os construtos que antecedem a lealdade, mas com impacto indirecto (sem mediadores), como descritos na Tabela 2-1 (ver página seguinte).

⁶ Capacidade de recuperar depois de uma falha no produto ou serviço.

⁷ Ausência de proactividade por parte do cliente na actualização das ofertas do mercado ou, juízos pré-concebidos que não permitem efectuar consultas de outros fornecedores,

⁸ Anexo 9.2 Figura 9-3 Pág. 86

Tabela 2-1 Resumo dos determinantes para a lealdade em B2B (Bardauskaite, 2014a)

Foco	Construtos	Significado
Cliente	Dependência	Ausência de alternativas económicas, tecnológicas, tempo e conhecimento, entre outras. Custos de mudança e de interrupção elevados. A dependência destrói a confiança e o compromisso.
	Valor para o Cliente	Benefícios da relação de troca face aos custos. Os clientes mantêm-se leais se o valor percebido for maior do que o da concorrência. Custos vs. Benefícios.
	Oportunismo	Interesses não claros e que beneficiam o próprio ou a organização. Impacto negativo na lealdade e no relacionamento a longo-termo.
Fornecedor	Qualidade do Serviço	Avaliação subjectiva da percepção da capacidade do fornecedor de cumprir as necessidades, desejos, objectivos, etc.
	Foco no Cliente	Concentração nas necessidades, mesmo em situações que o cliente tem necessidades específicas e que fogem no âmbito de actuação. Flexibilidade e adaptação são as características mais importantes.
	Qualidade da informação	Comunicação da informação com valor e interesse para ambas as partes. Independente do canal e inclui face-a-face
	Reputação	Percepção da empresa quando comparada com a concorrência. Imagem, liderança, etc.
	Conhecimento e experiência do fornecedor	Conhecimento da organização, da estratégia, experiência e competência do vendedor.
Mistos	Comunicação	Quantidade e frequência de informação formal e informal partilhada entre os protagonistas. Favorece a clareza.
	Conflito	Desentendimento geral entre os protagonistas em termos de relacionamento e não em termos funcionais.
	Utilização anterior	Duração, investimento e interações. Frequência e duração da relação.
	Benefícios da relação	Redução de tempo, confiança, amizade, interacção social, e favorecimento da simpatia.
	Investimento na relação	Investimento de tempo, esforço e recursos para construir um relacionamento sólido e duradouro.
	Similaridade	Formas de actuar, deontologias, ética e comportamentos similares. Valores partilhados entre os diferentes protagonistas. Compatibilidade e similaridade cultural.

Os mediadores dos construtores acima descritos são: confiança; compromisso; satisfação; relação de qualidade; lealdade afectiva; valor para o cliente; qualidade de serviço (desempenho); colaboração; flexibilidade; marca e relacionamento a longo termo.

O autor conclui também que na literatura estudada não há uma resposta unânime em termos de determinantes da lealdade e na construção do construto, mantendo-se uma visão parcialmente fragmentada.

Há autores (Naumann et al., 2010) que colocam em dúvida se as intenções comportamentais, quer afectivas quer cognitivas, são as mais apropriadas para operacionalizar a lealdade. A intenção não significa que se seja leal. Apontam uma solução que inclua as intenções comportamentais manifestadas com os comportamentos anteriores.

Os gestores não podem esquecer que a lealdade não representa apenas a recompra mas também uma ligação afectiva com o fornecedor. O compromisso afectivo, através da recomendação, é uma das melhores formas de publicidade mesmos quando a imagem e a identidade de marca é inexistente ou fraca (Naumann et al., 2010).

2.7. DETERMINANTES CONCEPTUAIS NA SATISFAÇÃO E LEALDADE EM B2B

Fruto da revisão bibliográfica, com as limitações inerentes ao processo realizado em dois momentos do tempo (ver cap. 6), dos *focus groups* internos e externos, podemos concluir que os determinantes potenciais a serem utilizados estão descritos na tabela:

Tabela 2-2 Determinantes conceituais para a Satisfação e Lealdade

Categoria	Determinantes	Significado	Fontes	Incluídos no modelo
Relação	Atmosfera	Capacidade de envolvimento, de ouvir e transparência na relação com o cliente. Resulta dos valores e da imagem.	Proposto como resultado da reflexão interna e com clientes. Utilizado por vezes em contexto físico (Lemke, Clark, & Wilson, 2011)	Sim. Construto
	Cooperação	Capacidade de agir em articulação com o cliente de forma a resolver uma necessidade de curto ou longo prazo. Acompanhamento. Compromisso com o acordado e preocupação (Imagem)	(Čater & Čater, 2010; Lemke et al., 2011)	Sim. Construto
	Compromisso	O compromisso é definido como um desejo e necessidade de manter um relacionamento de valor através do cumprimento do acordado, por ex.	(Bardauskaite, 2014a; Čater & Čater, 2010; Leek & Christodoulides, 2012)	Parcelar. Somente através de variável de medida. A ser incluída em futuros modelos
Recursos	Processos	Metodologias, capacidade de resolução de problemas técnicos.	(Lemke et al., 2011) (adaptado)	Sim. Reformular e reestruturar em futuros modelos
	Tecnologia	Características específicas do produtos tais como desempenho, fiabilidade, usabilidade, estabilidade, instalação, segurança, etc.	(Kellar, 2011; Leem & Yoon, 2004; Lemke et al., 2011). Fontes principais: (Leem & Yoon, 2004) ⁹ e (Issac et al., 2006)	Sim. Construto
	Orientação ao cliente	Capacidade de visão estratégica, entendimento e de oferta adaptada à estratégia	(Bardauskaite, 2014a; Lemke et al., 2011)	Sim. Construto. Reformular em futuros modelos tendo em conta o compromisso e a cooperação
	Competências colaboradores	Competências técnicas e de compromisso com os clientes	Proposto como resultado da reflexão interna e com clientes.	Sim. Construto.
	Comunicação	Informação relevante, acessibilidade, disponibilidade.	(Bardauskaite, 2014a; Lemke et al., 2011)	Sim. Construto
	Imagem	Valores da empresa. Reputação. Marca. Compromisso. Estabilidade. Confiança. Inovação e Socialmente Responsável.	(Bardauskaite, 2014a; Chang et al., 2012; Cheng, 2011; Leek & Christodoulides, 2012; Lemke et al., 2011)	Sim. Construto. Reformular em futuros modelos tendo em conta o compromisso

⁹ O trabalho de Leem C. & Yoon Y. (2004) propõe uma metodologia de análise de satisfação de software, no entanto centra-se apenas no lado funcional.

3. METODOLOGIA

O método de trabalho do projecto Hermes baseou-se em 5 fases do plano (Vavra, 1997): planejar; recolher; explorar; analisar e agir. Das fases, utilizámos, como estrutura conceptual, as quatro primeiras. A última é remetida para os capítulos 5 e 6.

3.1. PLANEAR

No planeamento foram identificadas as equipas envolvidas no projecto (Quem) e o cronograma (Quando) e que funções atribuídas (O quê).

A coordenação coube à Direcção de Marketing da ESRI com o apoio estratégico da Administração e, operacional da equipa de Sistemas de Informação e das Direcções Comerciais e de Suporte Técnico. A equipa de Sistemas de Informação da ESRI colaborou na definição dos alvos, segmentação e processos de recolha de dados e integração dos mesmos. Tanto as direcções comerciais como a de suporte técnico foram envolvidas na construção do questionário e das grandes áreas a serem objecto de análise. Para além desta tarefa, o seu maior contributo foi no contacto regular com os clientes, o relembrar da necessidade de resposta e, muitas vezes, sobretudo em clientes com funções elevadas, o preenchimento presencial e frente-a-frente.

Um dos aspectos essenciais foi a articulação do projecto Hermes com a restante organização. Foram efectuadas no primeiro trimestre de 2008 reuniões inter e intradepartamentais com vista à comunicação dos objectivos do programa, recolha de sugestões, apresentação do cronograma e as vantagens de existir um programa consistente de medição e avaliação da satisfação e lealdade dos clientes. No entanto, a maior preocupação nas reuniões foi desmitificar a preocupação de cada pessoa e dos respectivos departamentos com a medição e avaliação dos clientes do desempenho. O patrocínio e apoio da Administração foi essencial para a concretização do projecto e a mitigação das preocupações naturais, visto o questionário recolher informação dos departamentos com contactos regulares com clientes (Comercial, Consultoria Técnica, Suporte Técnico, Marketing, Tecnologia e Formação) e o relacionamento no seu todo.

Na fase de planeamento incluiu-se o desenho do questionário, testes e validação, preparação dos dados e processos de recolha, como se detalha nos pontos seguintes.

3.1.1. Desenho do questionário

O questionário apresentado é o questionário final fruto da contribuição interna da ESRI, da revisão bibliográfica inicial, mas sobretudo da contribuição de clientes de diferentes sectores e dimensões. A contribuição foi feita num formato de *focus-group* de forma que os 12 participantes validassem as perguntas e sugerissem novas.

O questionário final tem uma concepção final baseada na estrutura departamental da ESRI. Uma concepção mais próxima da “lens of organization” do que na “lens of the customer” (Johnson & Gustafsson, 2000). O factor que mais contribuiu para esta decisão foram os clientes estarem habituados a interagir com a empresa de acordo com as suas unidades orgânicas.

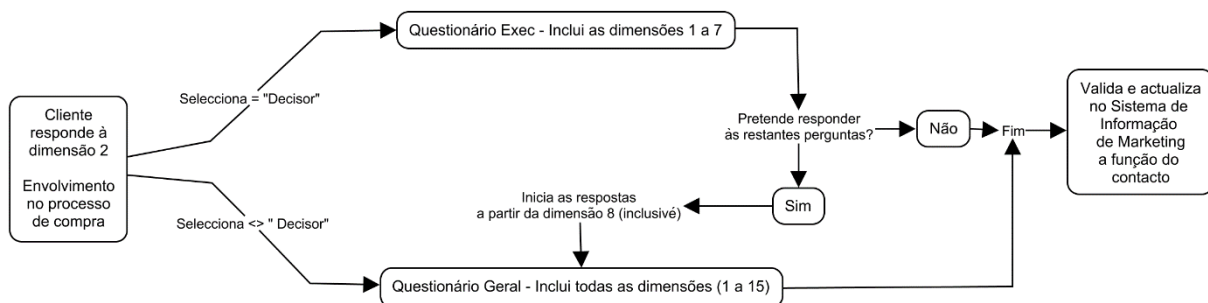
No desenho do questionário final foram criados 15 grupos de perguntas:

1. Identificação
2. Tipo de envolvimento no processo de compra
3. Experiência
4. Satisfação
5. Lealdade
6. Imagem
7. Orientação da empresa (tecnologia vs. solução)
8. Concorrência
9. Produto/Tecnologia
10. Consultoria comercial
11. Consultoria técnica
12. Suporte Técnico Remoto
13. Formação
14. Marketing
15. Relacionamento

Para além dos quinze grupos, existem mais duas secções. Uma, localizada no início, de boas vindas e de enquadramento do inquérito. A segunda, localizada no final, de agradecimento, sugestões e comentários.

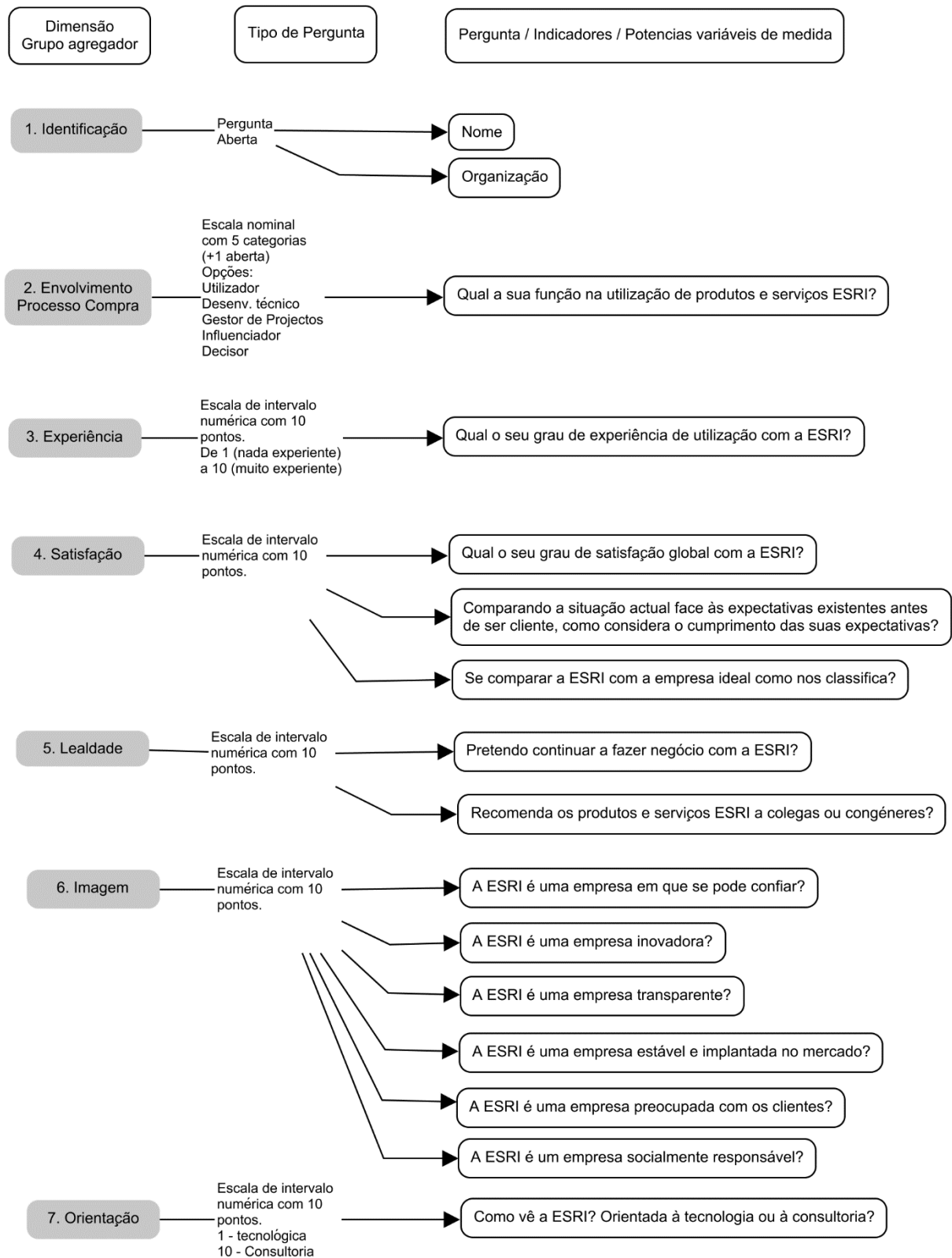
Foram criados dois questionários baseados nas 15 dimensões segmentados de acordo com o nível de decisão. Um questionário – chamado de Exec - destinado a decisores/executivos (directores de primeira linha) com menor número de dimensões e, outro destinado às restantes funções com a totalidade das dimensões. O questionário para executivos, pressupõe, que a este nível de decisão a capacidade de conhecimento e de tempo para responder à totalidade do questionário é reduzida, provocando um aumento das não-respostas. No entanto, para organizações de reduzida dimensão, cujo decisor ou director tem conhecimento das restantes áreas funcionais, permitimos que o questionário seja totalmente preenchido. O processo permite também a validação da qualidade dos dados, como se indica na Figura 3-1

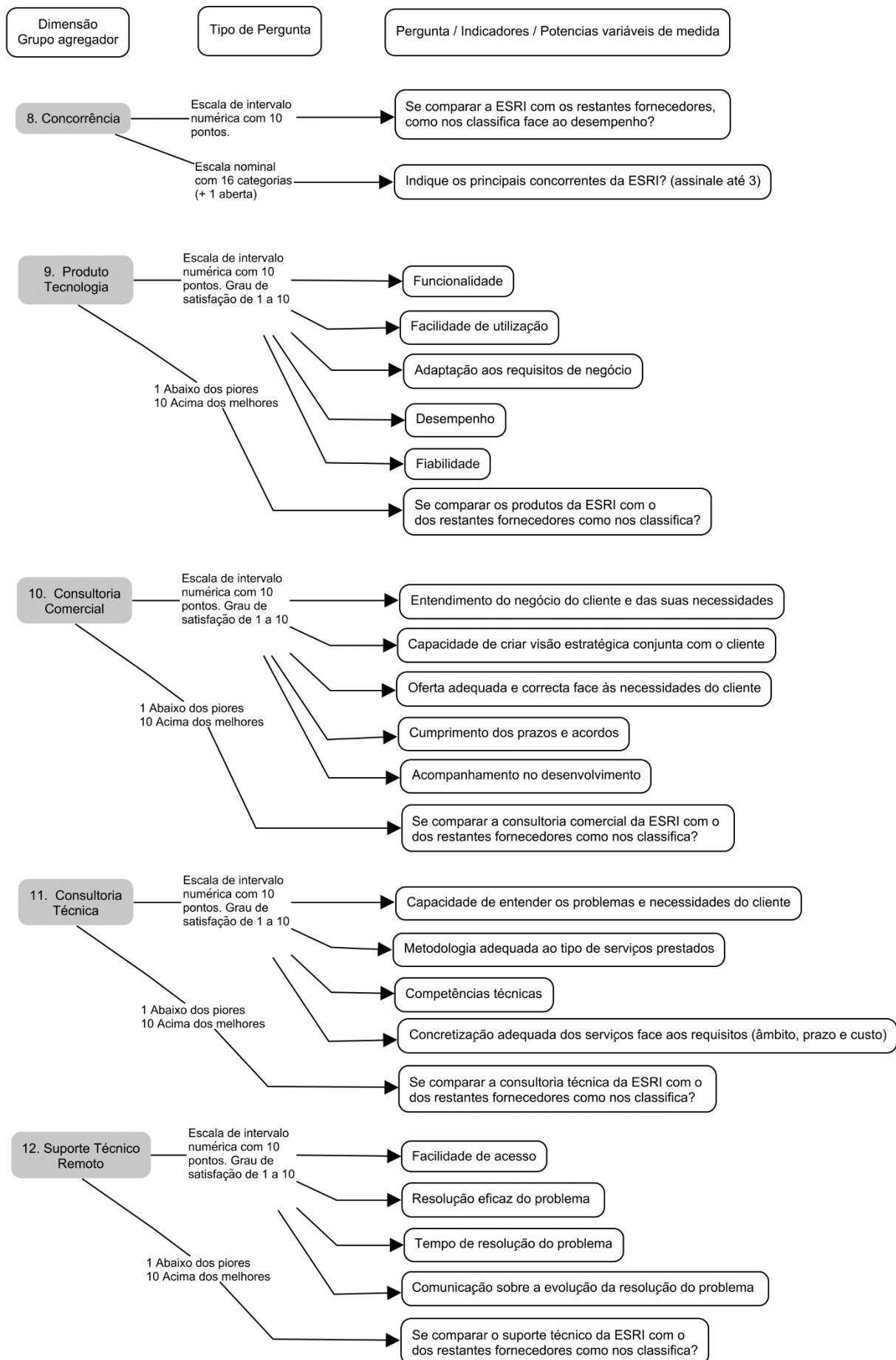
Figura 3-1 Processo de decisão do questionário vs. Envolvimento na compra

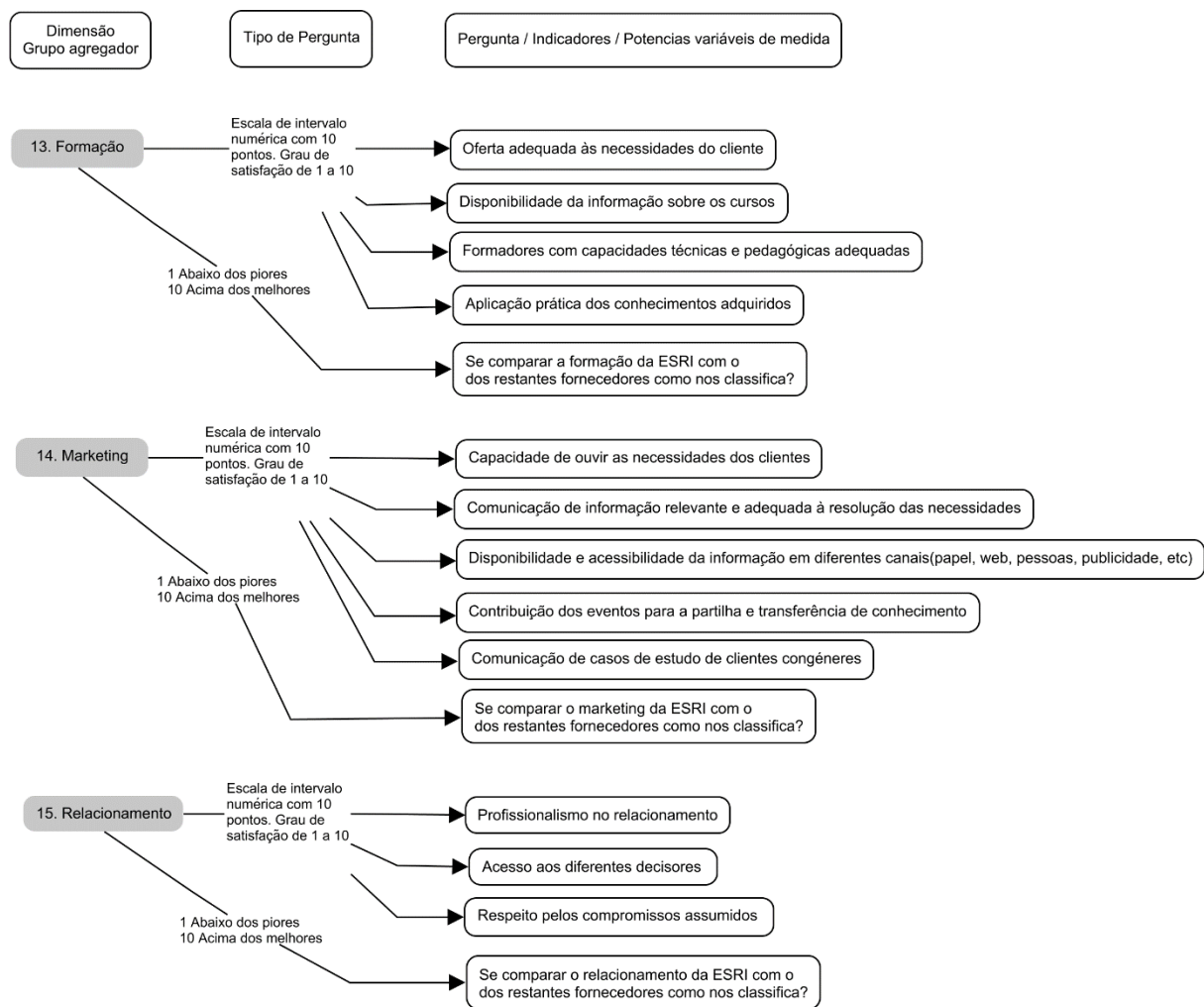


Sistematizemos de seguida na Figura 3-2 as dimensões do questionário, respectivas perguntas, escalas e significado.

Figura 3-2 Questionário: dimensões; perguntas; escalas e significado







3.1.2. Preparação dos Dados

Na fase de preparação de dados, realizada em conjunto com a equipa de Sistemas de Informação, os critérios foram os seguintes:

- Clientes (Organização) activos
- Dimensão do cliente (em volume de negócios para a ESRI):
 - Clientes A ou B considerados como Top A (até 60% das receitas)
 - Clientes C ou D – restantes considerados como MID
- Nome, função e departamento
 - Foram excluídos estudantes das organizações clientes
- Email preenchido¹⁰
- Variáveis futuras:
 - Tipologia da função (decisores, influenciadores, desenvolvimento técnico, chefia de projecto e utilizadores)¹¹

3.2. RECOLHA DE DADOS

Durante 3º trimestre de 2008 foram enviados, emails personalizados para 5.583 contactos, como consta na Tabela 3-1, após actualização e limpeza de emails. O email continha o *link* para a plataforma online de questionários SurveyMonkey Pro. A limpeza de dados referentes a emails foi efectuada em duas fases. A primeira fase com avaliação directa no Sistema de Informação de Marketing dos emails com sintaxe incorrecta (quarta coluna da tabela) e posteriormente ao envio o sistema registou os emails devolvidos com duas classificações: *Opt Out*, referente a emails não enviados devido à política de privacidade e os designados por *Bounce* que representam os emails devolvidos pelo sistema devido a domínios e endereços inexistentes ou incorrectos para além dos considerados como *spam*.

Tabela 3-1 Contactos válidos enviados, devolvidos e taxa de respostas

Sector	Organizações	Enviados		Enviados (emails válidos)	Devolvidos*		Válidos emails	Respostas	
		Contactos com email	Ratio Contacto / Entidade		Opt-Out	Bounce		Respostas	Tx Resposta
Açores	74	327	4	259	1	23	235	30	12,8%
Madeira	41	234	6	186	2	13	171	13	7,6%
Administração Pública Central	120	725	6	685	3	64	618	59	9,5%
Administração Pública Local	295	1.356	5	1.167	11	80	1.076	153	14,2%
Outros (Inclui Universidades, Particulares, ...)	3.187	3.559	1	3.186	23	344	2.819	220	7,8%
Defesa e Segurança	69	327	5	231	1	14	216	21	9,7%
Telecomunicações	30	160	5	155	1	12	142	14	9,9%
Transportes e Logística	55	236	4	231	2	18	211	23	10,9%
Utilities	27	125	5	113	1	7	105	14	13,3%
Total	3.898	7.049	2	6.213	45	575	5.593	547	9,8%

¹⁰ Os clientes e contactos importantes sem email, foram assinalados, para serem contactados posteriormente e de forma pessoal pela área comercial

¹¹ A tipologia não é uma variável directa da BD mas sim adicionada posteriormente com base na resposta do questionário

Realça-se a elevada percentagem do sector “Outros”, no entanto com o mais baixo rácio de contacto por entidade. O número elevado de contactos deve-se a duas ordens de razões:

1. Elevado número de contactos no meio académico devido à disseminação da utilização do software por inúmeras Universidades e Institutos espalhados pelo País;
2. Presença de particulares, não no sentido tradicional de clientes, mas como utilizadores de versões de avaliação. Considerou-se, neste caso, que efectuaram os mesmos procedimentos e interacções do que os clientes tradicionais.

De realçar que nas 547 respostas válidas estão incluídas 17 respostas introduzidas manualmente como resultado das reuniões

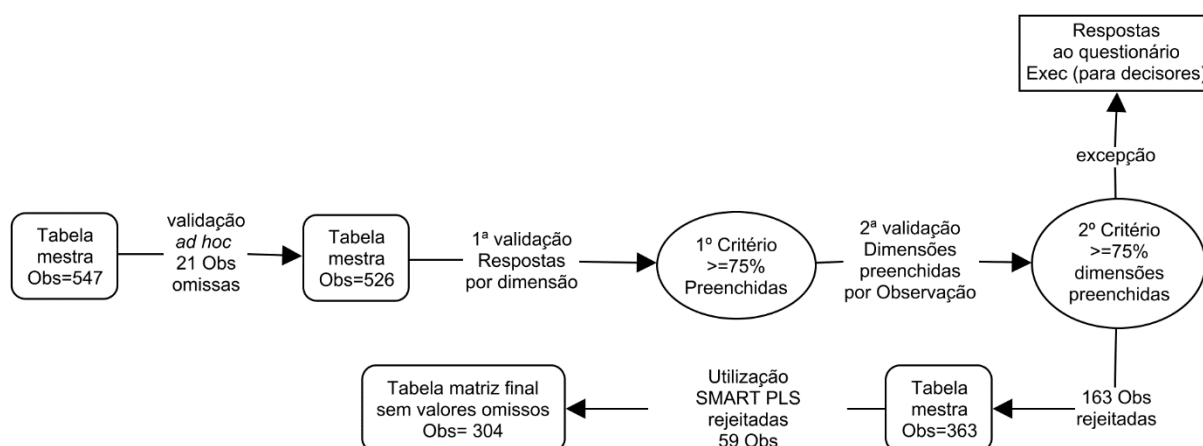
3.2.1. Valores omissos

Um dos problemas deparados no projecto Hermes foi o dos valores omissos ou não respostas. Para a resolução deste problema utilizámos 3 abordagens sequenciais:

1. Uma primeira, de cariz *ad hoc*, que permitiu de forma manual retirar da tabela mestra as observações sem valores imputados às variáveis, incluindo as de identificação e de tipificação;
2. De seguida apurou-se para cada observação e para cada dimensão ou grupo agregado de questões uma percentagem mínima de preenchimento das questões por dimensão, como sugere (Vavra, 1997). O valor a partir do qual aceitámos a observação foi de 75% das respostas preenchidas.
3. Após esta interacção, calculou-se o número de dimensões (das 9 possíveis), em cada observação, que obedeciam ao critério anterior. Aplicou-se o mesmo critério, indicado no ponto anterior, para aceitar a observação como válida quando a percentagem das dimensões válidas fosse superior a 75%. A excepção a este algoritmo aplica-se aos contactos que responderam ao questionário Exec (limitado aos decisores).

Os restantes valores omissos ficaram por preencher. Posteriormente com a utilização do software SmartPLS os restantes foram retirados pelo próprio software (Figura 3-3 Diagrama de processos para preenchimento de valores omissos) que não aceita valores omissos.

Figura 3-3 Diagrama de processos para preenchimento de valores omissos



3.3. PROPOSTA MODELO CAUSAL ARGO

3.3.1. Essência

A concepção do modelo emerge de múltiplas fontes. Não uma síntese, mas a incorporação de modelos conceptuais e conceitos já mencionados na revisão bibliográfica, do diálogo com os clientes e responsáveis da ESRI.

Optou-se pela construção de um modelo SEM (Structural Equation Modelling), de utilização comum na análise da satisfação e lealdade de clientes, que permite através de várias equações e de variáveis interdependentes perceber o impacto e a importância de determinadas dimensões. O modelo permite assim analisar quais as áreas prioritárias de actuação (M. Vilares & Coelho, 2011).

A sua estrutura baseia-se nos modelos ACSI e ECSI, alimentada dos recursos bibliográficos de (Naumann et al., 2009; M. Vilares & Coelho, 2011; M. J. Vilares, Almeida, & Coelho, 2010), de abordagens relacionais empíricas, diálogos informais com responsáveis de empresas de software e clientes, conhecimento intuitivo e observacional do sector e do seu histórico, permitiu um procedimento de cariz heurístico que culminou no modelo baptizado de ARGO¹², em homenagem à embarcação que transportou, na mitologia grega, os Argonautas em busca do Velo de Ouro.

3.3.2. Modelo estrutural

O modelo estrutural ARGO (Figura 3-4) possui 11 variáveis latentes, sendo 6 endógenas e 5 exógenas. Sendo um modelo inicial ele é teórico e *quase confirmatório* (M. Vilares & Coelho, 2011) passível de novas especificações que possam levar a uma reformulação.

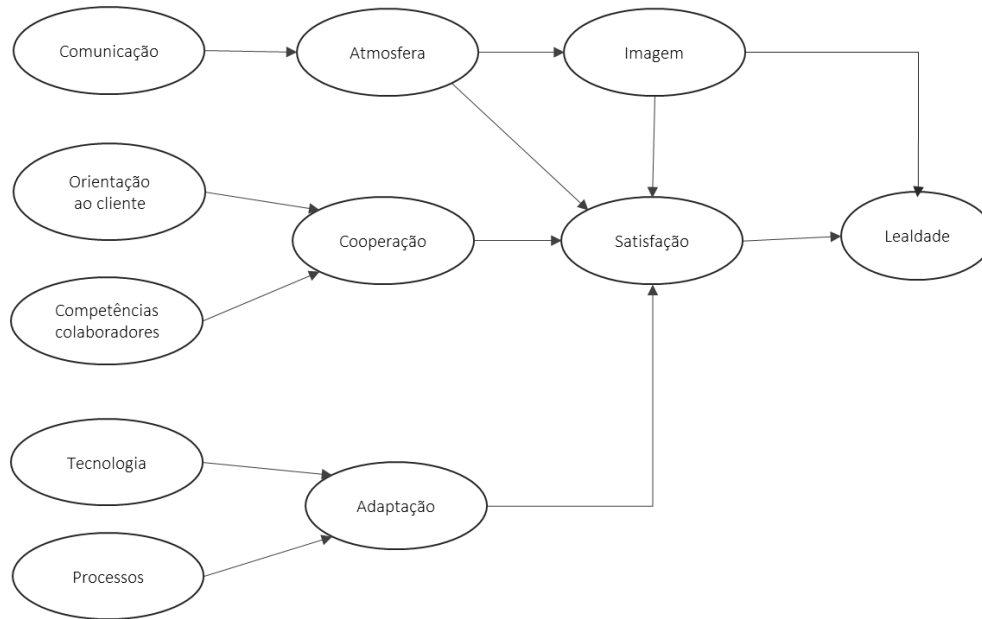
As variáveis latentes são as seguintes:

- Endógenas – lealdade, satisfação, imagem, atmosfera, cooperação e adaptação
- Exógenas – comunicação; competências dos colaboradores, orientação a cliente, tecnologia e processos

A sua concepção partiu de uma zona base idêntica aos modelos ACSI e ECSI, que possui 3 VL cruciais: imagem; satisfação e lealdade. O construto lealdade é o fim último do modelo. A dimensão que integra e absorve todos os impactos dos restantes. Da mesma forma a estratégia principal e final de qualquer empresa é que os clientes existentes comprem mais (recompra) e que se conquistem novos (recomendação). Dois factores essenciais e interdependentes para a análise da lealdade.

¹² Na mitologia grega, Argo foi o navio construído para a expedição de Jasão em busca do Velo de Ouro. Foi construído por Argos com ajuda de Atena. A guarnição do navio era constituída por um numeroso grupo de heróis gregos, os Argonautas, grupo que incluía, para além de Jasão, Admeto, Hércules, Peleu, Zetes, Castor, Pólux, Télamon, Teseu, Meléagro, Orfeu, o adivinho Mopso, o piloto Tífis e o vigia Linceu, e muitos outros. A proa do navio Argos continha um pedaço de madeira de carvalho sagrado de Zeus, existente em Dodona, que «falava e aconselhava os Argonautas durante a viagem».

Figura 3-4 Modelo estrutural ARGO com 11 variáveis latentes (6 endógenas e 5 exógenas)

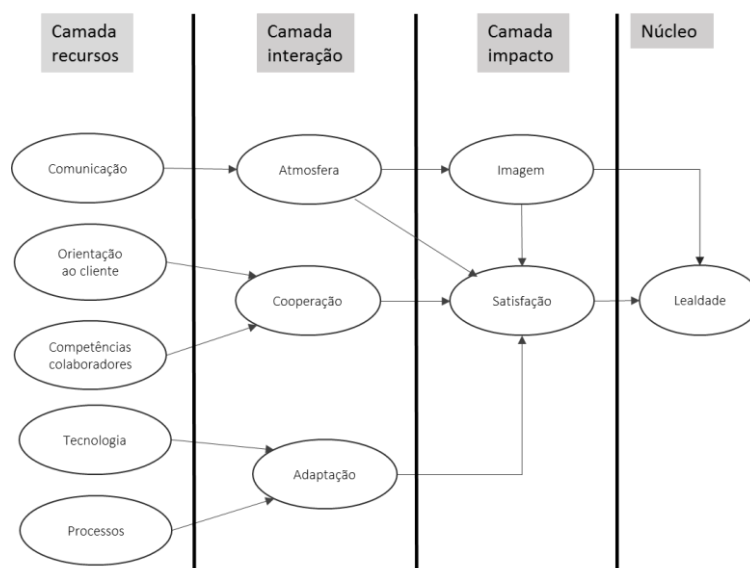


Vejamos o mesmo modelo mas com 4 áreas conceptuais (ver Figura 3-5). Para o construto lealdade, nuclear no modelo, há duas dimensões de impacto imediato no núcleo: a imagem e a satisfação. Construtos existentes nos modelos ACSI e ECSI e com a mesma direcção de impacto na lealdade.

Para a explicação das camadas de impacto há uma camada de 3 construtos que representam conceptualmente as interacções externas e imediatas com os clientes: a atmosfera; a cooperação e a adaptação. A estas chamamos de camada de interacção, que no limite podem ser a “as lentes do cliente” (Johnson & Gustafsson, 2000).

Por fim, a quarta e última camada diz respeito aos recursos internos, aos construtos que os representam: comunicação, competências dos colaboradores; orientação ao cliente; tecnologia e processos. O núcleo e as camadas de impacto e interacção correspondem às VL endógenas enquanto a camada de recursos diz respeito às VL exógenas.

Figura 3-5 Modelo estrutural ARGO com 4 camadas unificadas



O modelo, a ser testado em desenvolvimentos futuros (ver capítulo 6), pode funcionar como uma estrutura com camadas amovíveis e que consoante os objectivos e a situação se possa mover a camada de recursos e/ou a da interacção permitindo modelos mais orientados aos clientes ou às organizações.

3.3.3. Modelo de medida

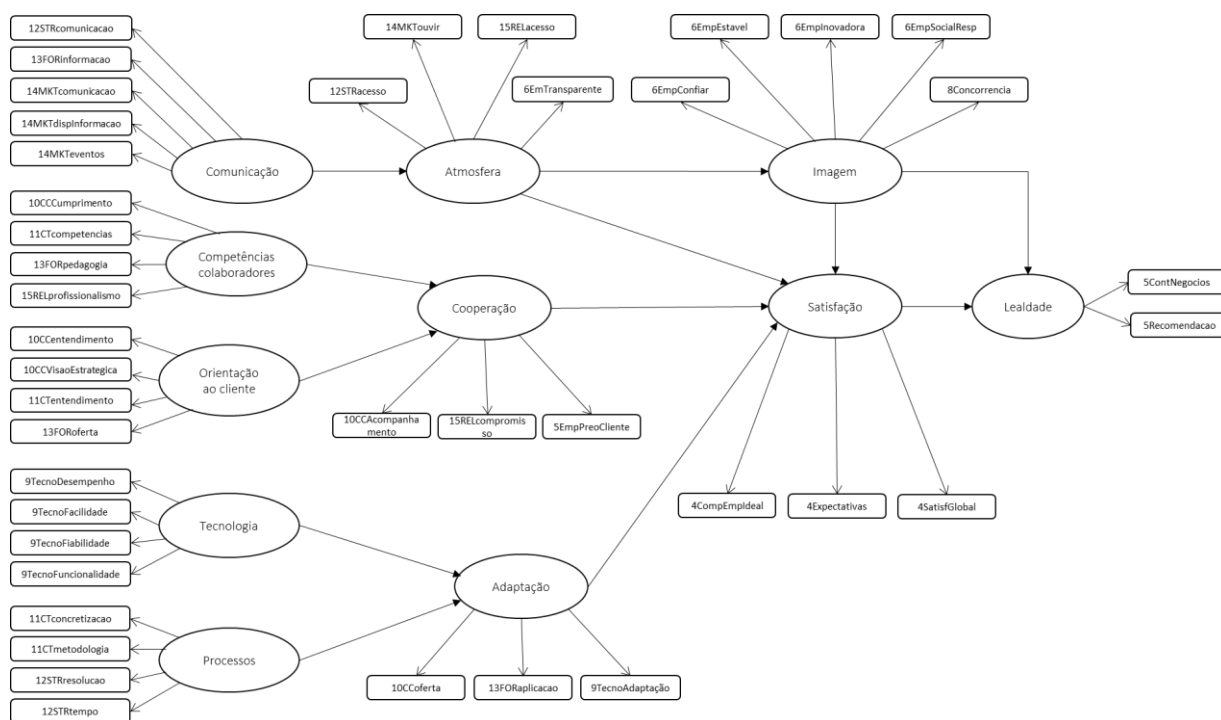
O modelo de medida associa a cada VL um conjunto de indicadores empíricos - variáveis de medida – obtidos directamente do questionário (M. Vilares & Coelho, 2011).

Na Figura 3-6 o modelo de medida está especificado com as respectivas variáveis de medida obtidas a partir do questionário. No Apêndice **Error! Reference source not found.**, Tabela 8-1, pág 45, encontra-se a relação entre a variável latente, a variável de medida e a pergunta no questionário bem como a sua agregação.

A indicação da agregação é importante porque a estrutura do questionário (Figura 3-2, Pág 14) é orientada à divisão orgânica da ESRI, ou seja departamental, enquanto o modelo tem uma estrutura orgânica.

Por exemplo para o construto cooperação as variáveis de medida são três: o acompanhamento do cliente pela área comercial (dimensão comercial no questionário); o compromisso estabelecido com o cliente pelo suporte técnico remoto (dimensão suporte técnico no questionário) e por fim se a ESRI é uma empresa preocupada com os seus clientes (dimensão imagem no questionário).

Figura 3-6 Modelo de Medida Argo



Foi adoptado o modelo de medida reflectivo no qual os indicadores observados empiricamente constituem um reflexo das VL que não são observadas mas sim contruídas. Por exemplo, o construto atmosfera é um conceito que dá origem a algo que pode ser medido, por exemplo a capacidade de ouvir os clientes ou a facilidade de acesso ao suporte técnico. A outra vantagem do modelo reflectivo é não ser afectado por problemas de multicolineariedade (M. Vilares & Coelho, 2011).

Na Tabela 3-2 correspondemos aos diferentes construtos, as respectivas variáveis de medida e as perguntas do questionário, tenho por base o modelo estrutural e as reflexões da pesquisa bibliográfica materializadas nas determinantes constantes na Tabela 2-2 Pág 9.

Tabela 3-2 Correspondência dos construtos, variáveis de medida e perguntas do questionário

Construto Modelo estrutural Variável latente	Modelo de medida Variável de medida	Dimensão/Grupo agregador no questionário	Pergunta no Questionário
Lealdade Variável Endógena	5ContNegocios	5 Lealdade	Pretendo continuar a fazer negócios com a ESRI?
	5Recomendacao		Recomendo os produtos e serviços da ESRI a colegas ou congêneres?
Satisfação Variável Endógena	4CompEmpldeal	4 Satisfação	Se comparar a ESRI com a empresa ideal como nos classifica?
	4SatisfGlobal		Qual o seu grau de satisfação global com a ESRI?
	4Expectativas		Comparando a situação actual face às expectativas existentes antes de ser cliente, como considera o cumprimento das suas expectativas?
Imagem Variável Endógena	6EmpConfiar	6 Imagem	A ESRI é uma empresa em que se pode confiar?
	6EmpEstavel		A ESRI é uma empresa estável e implantada no mercado?
	6EmplInovadora		A ESRI é uma empresa inovadora?
	6EmpSocialResp		A ESRI é uma empresa socialmente responsável?
	8Concorrenca	8 Concorrência	Se comparar a ESRI com os restantes fornecedores, como nos classifica face ao desempenho?
Atmosfera Variável Endógena	12STRacesso	12 Suporte Técnico Remoto	Facilidade de acesso
	14MKTouvir	14 Marketing	Capacidade de ouvir as necessidades dos clientes
	15RELacesso	15 Relacionamento	Acesso aos diferentes decisores
	6EmTransparente	6 Imagem	A ESRI é uma empresa transparente?
Comunicação Variável Exógena	14MKTeventos	14 Marketing	Contribuição dos eventos para a partilha e transferência de conhecimento
	14MKTdisplInformacao	14 Marketing	Disponibilidade e acessibilidade da informação em diferentes canais(papel, web, pessoas, publicidade, etc)
	14MKTcomunicacao	14 Marketing	Comunicação de casos de estudo de clientes congêneres
	13FORinformacao	13 Formação	Disponibilidade da informação sobre os cursos
	12STRcomunicacao	12 Suporte Técnico Remoto	Comunicação sobre a evolução da resolução do problema

Construto Modelo estrutural Variável latente	Modelo de medida Variável de medida	Dimensão/Grupo agregador no questionário	Pergunta no Questionário
Cooperação Variável Endógena	10CCAcompanhamento	10 Consultoria Comercial	Acompanhamento no desenvolvimento
	15RELcompromisso	15 Relacionamento	Respeito pelos compromissos assumidos
	5EmpPreoCliente	6 Imagem	A ESRI é uma empresa preocupada com os clientes?
Competências colaboradores Variável Exógena	15RELprofissionalismo	15 Relacionamento	Profissionalismo no relacionamento
	13FORpedagogia	13 Formação	Formadores com capacidades técnicas e pedagógicas adequadas
	11CTcompetencias	11 Consultoria Técnica	Competências técnicas
	10CCCumprimento	10 Consultoria Comercial	Cumprimento dos prazos e acordos
Orientação ao Cliente Variável Exógena	13FORoferta	13 Formação	Oferta adequada às necessidades do cliente
	11CTentendimento	11 Consultoria Técnica	Capacidade de entender os problemas e necessidades do cliente
	10CCVisaoEstrategica	10 Consultoria Comercial	Capacidade de criar visão estratégica conjunta com o cliente
	10CCentendimento	10 Consultoria Comercial	Entendimento do negócio do cliente e das suas necessidades
Adaptação Variável Endógena	10CCoferta	10 Consultoria Comercial	Oferta adequada e correcta face às necessidades do cliente
	13FORaplicacao	13 Formação	Aplicação prática dos conhecimentos adquiridos
	9TecnoAdaptação	9 Tecnologia	Adaptação aos requisitos de negócio
Tecnologia Variável Exógena	9TecnoDesempenho	9 Tecnologia	Desempenho
	9TecnoFacilidade	9 Tecnologia	Facilidade
	9TecnoFiabilidade	9 Tecnologia	Fiabilidade
	9TecnoFuncionalidade	9 Tecnologia	Funcionalidade
Processos Variável Exógena	11CTconcretizacao	11 Consultoria Técnica	Concretização adequada dos serviços face aos requisitos (âmbito, prazo e custo)
	11CTmetodologia	11 Consultoria Técnica	Metodologia adequada ao tipo de serviços prestados
	12STRresolucao	12 Suporte Técnico Remoto	Resolução eficaz do problema
	12STRtempo	12 Suporte Técnico Remoto	Tempo de resolução do problema

3.3.4. Segmentação

Tendo por base o modelo ARGO e as 304 observações válidas para estimar o modelo, segmentou-se a base de dados em cinco segmentos segundo os critérios de importância do cliente (contributo para a receita da ESRI) e segundo o perfil de relacionamento na compra. No final produzimos 6 segmentos aos quais foram aplicados o modelo ARGO, conforme descritos na Tabela 3-3 e no apêndice 8.

Tabela 3-3 Os 6 segmentos segundo a importância e relacionamento

Âmbito	Nome Segmento/modelo	Segmento	Critérios	n
Global	ARGO GLOBAL	Global	Todos	304
Segundo a Importância do Cliente	ARGO TOP	Clientes responsáveis até 60% das receitas	Clientes de tipo A ou B	77
	ARGO MID	Clientes não TOP	Clientes de tipo C ou D	227
Segundo o Relacionamento no Processo de Compra	ARGO DECISORS	Contactos que decidem e influenciam a compra	Contactos cujas funções são de influenciadores ou decisores	63
	ARGO TECH	Contactos cuja função é de cariz técnico	Contactos cujas funções são de desenvolvimento técnico e chefia de projecto	79
	ARGO USER	Utilizadores	Contactos cujas funções são de utilização	162

De realçar que nos clientes de dimensão mais pequena, o mesmo contacto pode assumir vários papéis no processo de decisão. Nestes casos optámos sempre pela função com maior poder de decisão, obedecendo ao seguinte gradiente (do menor para o maior poder de influência): utilizador; desenvolvimento técnico; gestor de projectos; influenciador e decisor.

Com os seis segmentos conseguimos definir estratégias muito mais orientadas aos perfis dos interlocutores e à dimensão dos clientes. Ao perceber as relações e impactos dos construtos na satisfação e na lealdade conseguimos definir táticas operacionais de relacionamento da empresa com os seus clientes e *personas* aumentando a eficácia e a eficiência.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O entendimento das relações complexas, múltiplas, interdependentes e dos impactos dos diferentes factores na explicação da satisfação e lealdade nos segmentos construídos em 3.3, obriga ao recurso da modelação casual, conhecida também por *Structural Equation Modelling* (SEM). A modelação produz dois modelos: o estrutural com as equações que definem as relações entre as variáveis latentes e o de medida que relaciona as variáveis latentes com as variáveis de medida (M. Vilares & Coelho, 2005).

Recorreu-se à metodologia PLS (*Partial Least Squares*) e ao software SmartPLS 2.0.M3¹³ para estimar as equações dos modelos estruturais e de medida. Para além de ser o mais utilizado na estimação dos modelos de satisfação e lealdade (M. Vilares & Coelho, 2011), a metodologia PLS ou dos Mínimos Quadrados Parciais apresenta vantagens na amostra (dimensão reduzida), e é um poderoso algoritmo quando se tem por objectivo essencial, e o caso deste trabalho é exemplo, a estimação dos pesos dos indicadores e os estimadores das VL (M. J. Vilares et al., 2010). Para além das vantagens indicadas, a metodologia PLS permite a minimização dos resíduos das variáveis dependentes, a estimação em modelos reflectivos ou formativos para além «de não serem assumidas quaisquer hipóteses sobre a distribuição das variáveis de medida nem sobre a independência das observações» (M. Vilares & Coelho, 2011).

Quanto à qualidade dos resultados utilizou-se os coeficientes de determinação (R^2), as variâncias médias extraídas (AVE) e o *Composite Reliability*, que mede a fiabilidade, para a estimação das variáveis latentes. Considera-se boa a qualidade dos resultados para AVE >0.5 (M. Vilares & Coelho, 2005) e o *Composite Reliability* >0.7 (Lowry & Gaskin, 2014). Determinou-se também a correlação das variáveis latentes.

Nos indicadores de qualidade assumiu-se que os coeficientes são significativos se a estatística t for superior a 1,96 ($\alpha=0,05$) para os coeficientes de impacto e os pesos dos indicadores. Utilizou-se bootstrapping do SmartPLS com os seguintes parâmetros: número de casos igual ao número de observações existentes em cada modelo e 1000 amostras.

¹³ Desenvolvido pela empresa alemã SmartPLS GmbH, na qual o seu presidente e fundador, Prof. Dr. Christian Ringle, da Universidade de Hamburgo, esteve na origem do software.

4.1. RESULTADOS E QUALIDADE DA ESTIMAÇÃO DO MODELO ARGO

4.1.1. Índices das variáveis latentes

Os índices das variáveis latentes dos 6 segmentos submetidos ao mesmo modelo (Tabela 4-1) têm comportamentos distintos quanto à importância do cliente e ao relacionamento no processo de compra. A lealdade apresenta, nos 6 segmentos, valores homogêneos entre os 7,6 e os 7,8. O mesmo se passa com a satisfação, com os índices a estarem situados entre os 6,5 e os 6,9, o que indica uma clara diferença entre os índices de lealdade – superiores – e os índices de satisfação – inferiores.

O relacionamento das variáveis latentes satisfação e lealdade pode ser analisado *à priori* através de uma combinação linear dos valores como está apresentado no diagrama (Figura 4-1) obtendo uma visão global face dos 7 segmentos com posições antagônicas no segmento ARGO Decisors (Lealdade elevada e baixa satisfação) face ao modelo ARGO Tech que possui maior satisfação do que os Decisors no entanto a sua lealdade é menor.

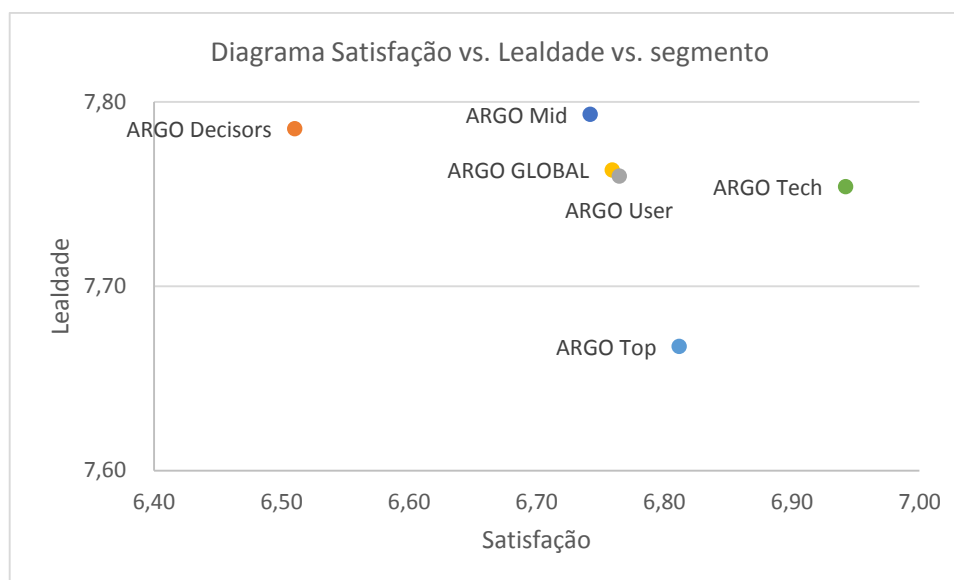
Os índices máximos são obtidos no construto imagem com especial destaque para o ARGO Tech, que obtém o único índice superior a 8.

No segmento ARGO Decisors são obtidos o maior número de índices menores do que 7, nos construtos imagem (6,5), orientação ao cliente (6,9) e processos (6,8).

Tabela 4-1 Variáveis latentes do modelo aplicado aos 6 segmentos

Variáveis Latentes	Segmento					
	Global	Segundo a importância do cliente		Segundo o relacionamento na compra		
	ARGO GLOBAL n=304	ARGO Top n=77	ARGO Mid n=227	ARGO Decisors n=63	ARGO Tech n=79	ARGO User n=162
Lealdade	7,763	7,667	7,793	7,785	7,754	7,760
Satisfação	6,759	6,812	6,742	6,510	6,942	6,765
Imagem	7,894	7,748	7,943	7,690	8,068	7,893
Atmosfera	7,360	7,315	7,375	7,279	7,530	7,306
Cooperação	7,336	7,291	7,350	7,051	7,393	7,416
Adaptação	7,287	7,213	7,311	7,104	7,411	7,306
Comunicação	7,438	7,431	7,440	7,469	7,601	7,358
Competências Colaboradores	7,604	7,465	7,647	7,446	7,620	7,678
Orientação ao Cliente	7,099	7,009	7,128	6,934	7,271	7,088
Tecnologia	7,493	7,282	7,566	7,508	7,679	7,407
Processos	7,132	6,982	7,185	6,845	7,136	7,242

Figura 4-1 Diagrama dos índices das variáveis latentes
satisfação e lealdade face aos 6 segmentos



Quanto à qualidade da estimação das variáveis latentes, o R^2 varia entre os 0,58 e os 0,88 o que revela boas capacidades explicativas, as variâncias médias extraídas (AVE) acima dos 0,7 e o *Composite Reliability* na casa dos 0,8 e 0,9, revelando boa fiabilidade. As correlações entre as variáveis latentes estão entre os 0,63 e os 0,9 revelando-se bons indicadores.

Os resultados dos indicadores de qualidade podem ser consultados, para cada um dos segmentos, nos apêndices 8.3.5, 8.4.5, 8.5.5, 8.6.5, 8.7.5 e 8.8.5

4.1.2. Coeficientes de impacto

Os coeficientes de impacto «medem o efeito sobre uma variável latente endógena decorrente de uma variação unitária numa outra variável» (M. Vilares & Coelho, 2005).













São indicadores relevantes para o entendimento do maior ou menor impacto das diferentes variáveis latentes e, conseqüentemente que decisões estratégicas e operacionais devemos tomar para aumentar o desempenho da organização.

No caso da ESRI os coeficientes de impacto para os 6 segmentos foram obtidos e disponíveis nos Apêndices 8.3.3, 8.4.3, 8.5.3, 8.6.3, 8.7.3 e 8.8.3. De forma a possibilitar uma análise global integrando os 6 segmentos de forma sintética, optámos por agrupar de acordo com cada uma das variáveis latentes endógenas: adaptação; cooperação; atmosfera; imagem; satisfação e lealdade.

4.1.2.1. Adaptação

Os segmentos menos tecnológicos (ARGO Decisores) e de empresas de maior dimensão (ARGO Top) possuem um maior impacto do construto Processos. O outro construto, a Tecnologia, possui um forte impacto na adaptação, em todos os 6 segmentos.

Tabela 4-2 Coeficientes de impacto na VL Adaptação













Segmento	Variáveis Latentes Exógena	Variável Latente Endógena	
		Adaptação	
ARGO Decisors	Processos		0,751
ARGO Global	Processos		0,604
ARGO Mid	Processos		0,597
ARGO Tech	Processos		0,600
ARGO Topo	Processos		0,632
ARGO User	Processos		0,501
ARGO Decisors	Tecnologia		0,771
ARGO Global	Tecnologia		0,810
ARGO Mid	Tecnologia		0,823
ARGO Tech	Tecnologia		0,854
ARGO Topo	Tecnologia		0,776
ARGO User	Tecnologia		0,885

Todos os coeficientes de impacto são significativos: estatística $t > 1,96$ ($\alpha=0,05$).

4.1.2.2. Cooperação

A competência dos colaboradores é a VL exógena com maior coeficiente de impacto na cooperação, enquanto o construto da orientação ao cliente influencia timidamente a cooperação com exceção no modelo ARGO Decisor.

Tabela 4-3 Coeficientes de impacto na VL Cooperação







Segmento	Variáveis Latentes Exógena	Variável Latente Endógena	
		Cooperação	
ARGO Global	Orientação ao Cliente		0,502
ARGO Top	Orientação ao Cliente		0,282
ARGO Mid	Orientação ao Cliente		0,560
ARGO Decisors	Orientação ao Cliente		0,664
ARGO Tech	Orientação ao Cliente		0,390
ARGO User	Orientação ao Cliente		0,474
ARGO Global	Competências Colaboradores		0,817
ARGO Top	Competências Colaboradores		0,973
ARGO Mid	Competências Colaboradores		0,788
ARGO Decisors	Competências Colaboradores		0,660
ARGO Tech	Competências Colaboradores		0,866
ARGO User	Competências Colaboradores		0,879

Todos os coeficientes de impacto são significativos: estatística $t > 1,96$ ($\alpha=0,05$).

4.1.2.3. Atmosfera

A VL endógena Atmosfera tem o impacto isolado do construto comunicação. Os coeficientes são similares, no entanto destaca-se um maior impacto no modelo ARGO User e um menor no ARGO Decisors.

Tabela 4-4 Coeficientes de impacto na VL Atmosfera







Segmento	Variáveis Latentes Exógena	Variável Latente Endógena	
		Atmosfera	
ARGO Global	Comunicação		1,114
ARGO Top	Comunicação		1,153
ARGO Mid	Comunicação		1,103
ARGO Decisors	Comunicação		0,923
ARGO Tech	Comunicação		1,121
ARGO User	Comunicação		1,164

Todos os coeficientes de impacto são significativos: estatística $t > 1,96$ ($\alpha=0,05$).

4.1.2.4. Imagem

A VL exógena Atmosfera tem um impacto mediano na imagem e todos eles homogêneos face aos diferentes segmentos.

Tabela 4-5 Coeficientes de impacto na VL Imagem
























Segmento	Variáveis Latentes Exógena	Variável Latente Endógena	
		Imagem	
ARGO Global	Atmosfera		0,634
ARGO Top	Atmosfera		0,6519
ARGO Mid	Atmosfera		0,6303
ARGO Decisors	Atmosfera		0,594
ARGO Tech	Atmosfera		0,613
ARGO User	Atmosfera		0,613

Todos os coeficientes de impacto são significativos: estatística $t > 1,96$ ($\alpha=0,05$).

4.1.2.5. Satisfação

Para a VL endógena Satisfação os maiores contributos provém dos construtos Adaptação e Cooperação, com especial ênfase para este último em qualquer um dos segmentos. A excepção ao padrão reside no modelo ARGO Decisors no qual o construto Imagem tem maior impacto do que a Cooperação.

Tabela 4-6 Coeficientes de impacto na VL satisfação













Segmento	Variáveis Latentes Exógena	Variável Latente Endógena Satisfação	
ARGO Global	Imagem		0,152
ARGO Top	Imagem		0,383
ARGO Mid	Imagem		0,124
ARGO Decisors	Imagem		0,599
ARGO Tech	Imagem		0,164
ARGO User	Imagem		0,022
ARGO Global	Adaptação		0,274
ARGO Top	Adaptação		0,141
ARGO Mid	Adaptação		0,303
ARGO Decisors	Adaptação		0,119
ARGO Tech	Adaptação		0,281
ARGO User	Adaptação		0,370
ARGO Global	Atmosfera		0,102
ARGO Top	Atmosfera		0,013
ARGO Mid	Atmosfera		0,113
ARGO Decisors	Atmosfera		-0,012
ARGO Tech	Atmosfera		0,028
ARGO User	Atmosfera		0,192
ARGO Global	Cooperação		0,390
ARGO Top	Cooperação		0,448
ARGO Mid	Cooperação		0,375
ARGO Decisors	Cooperação		0,280
ARGO Tech	Cooperação		0,462
ARGO User	Cooperação		0,333

Quanto à qualidade nem todos os coeficientes de impacto são estatisticamente significativos: estatística $t < 1,96$ ($\alpha=0,05$) nomeadamente nos coeficientes de impacto directo e total como indicado no Apêndice 8.2, Tabela 8-2 pág 47.

4.1.2.6. Lealdade

Na VL endógena Lealdade o construto Imagem tem maior impacto na maioria dos segmentos, sobretudo no modelo ARGO Decisors. O padrão contrário verifica-se no ARGO Tech e no ARGO Top onde o construto Satisfação possui um impacto maior do que a Imagem.

Tabela 4-7 Coeficientes de impacto na VL satisfação

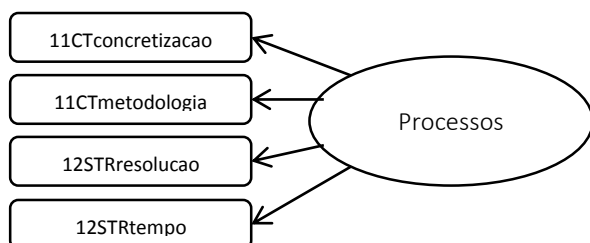
Segmento	Variáveis Latentes Exógena	Variável Latente Endógena	
		Lealdade	
ARGO Global	Imagem		1,094
ARGO Top	Imagem		0,508
ARGO Mid	Imagem		1,218
ARGO Decisors	Imagem		1,349
ARGO Tech	Imagem		0,828
ARGO User	Imagem		1,172
ARGO Global	Satisfação		0,671
ARGO Top	Satisfação		0,956
ARGO Mid	Satisfação		0,625
ARGO Decisors	Satisfação		0,560
ARGO Tech	Satisfação		0,854
ARGO User	Satisfação		0,609

Da mesma forma do que sucedeu para a VL Satisfação, nem todos os coeficientes de impacto são estatisticamente significativos: estatística $t < 1,96$ ($\alpha=0,05$) nomeadamente nos coeficientes de impacto total como indicado no Apêndice 8.2, Tabela 8-2 pág 47.

4.2. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Fruto do número de segmentos e de construtos, a estrutura adoptada para a discussão e análise dos resultados é organizada por construto, com os respectivos coeficientes de impacto, variáveis de medida e peso dos indicadores, qualidade, análise e melhoria (a existir).

4.2.1. Processos

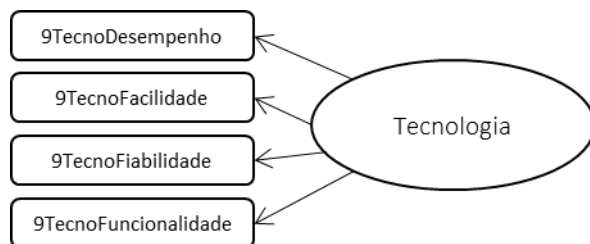


O construto Processos reflecte variáveis de medida relacionadas com 4 factores: concretização dos projectos; a metodologia utilizada; a capacidade de resolver os problemas técnicos e o tempo indicado.

O índice da VL não sofre grande alteração nos 6 segmentos conforme a Tabela 4-1.

Há uma distribuição homogénea dos pesos dos 4 indicadores nos seis segmentos (entre os 0,27 e os 0,22). O maior peso, na casa dos 0,27, sucede na variável de medida associada à metodologia usada pela consultoria da ESRI. Os dois valores mais altos ocorrem nos segmentos ARGO Top e ARGO decisors, o que está de acordo com a experiência e o conhecimento prático. Os decisores e as maiores empresas são responsáveis por projectos maiores e mais complexos, sendo a metodologia um factor crítico. No oposto surge, como seria esperar, os segmentos ARGO User, Tech e Mid. Ou seja utilizadores que fruto da sua actividade não recorrem a metodologias de desenvolvimento. As empresas mais pequenas, espelhadas no modelo MID, não possuem, geralmente, grandes projectos que as obriguem a recorrer a metodologias.

4.2.2. Tecnologia

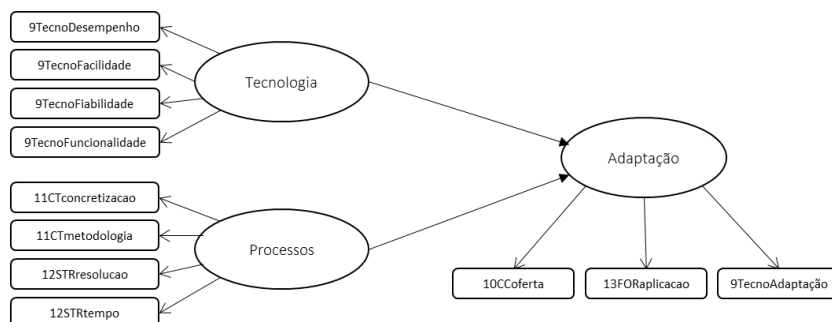


O construto Tecnologia reflecte variáveis de medida relacionada com a tecnologia associada aos produtos da ESRI: desempenho, facilidade de utilização, fiabilidade e funcionalidade.

O índice da VL não sofre grande alteração nos 6 segmentos conforme a Tabela 4-1, registando o valor mais alto no modelo ARGO Tech como é natural.

Os pesos dos indicadores não manifestam alterações de vulto no entanto a funcionalidade apresenta pesos mais elevados (na casa dos 0,29) para todos os segmentos e que está de acordo com a importância da função e utilidade da tecnologia.

4.2.3. Adaptação



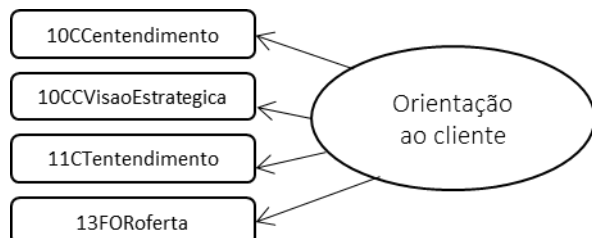
A VL endógena Adaptação reflecte questões como:

- A oferta adequada da consultoria face às necessidades do cliente;
- Aplicação prática dos conhecimentos adquiridos na formação;
- Adaptação da tecnologia aos requisitos do negócio.

Nos 6 segmentos assiste-se a uma predominância do peso (entre os 0,37 e os 0,41) da adaptação da tecnologia como reflexo do construto Adaptação. Tanto o modelo ARGO Tech como o ARGO Decisor consideram a adaptação tecnológica como o factor mais importante. Uma consequência também da

VL Tecnologia registar um maior impacto, do que os processos, na VL Adaptação. O maior peso da VL tecnologia provem da funcionalidade, que a somar à adaptação da tecnologia, coloca estes dois indicadores tecnológicos como relevantes nos diferentes segmentos.

4.2.4. Orientação ao cliente



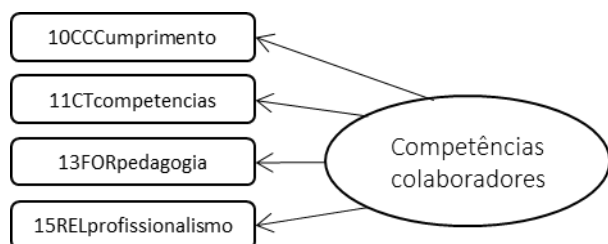
A VL exógena Orientação ao Cliente reflecte variáveis de medida relacionadas com:

- Oferta adequada às necessidades do cliente (visão da formação);
- Capacidade de entender os problemas e necessidades do cliente (visão comercial);
- Capacidade de criar visão estratégica conjunta com o cliente (visão comercial);
- Entendimento do negócio do cliente e das suas necessidades (consultoria técnica).

O entendimento do negócio por parte da consultoria técnica e a visão estratégica proporcionada pela área comercial são os indicadores com maior peso (entre 0,28 e 0,29) para a orientação ao cliente, nos 6 segmentos.

No sentido oposto, com menos de metade do valor dos pesos surge a formação. Padrão também observável em todos os segmentos.

4.2.5. Competências dos colaboradores

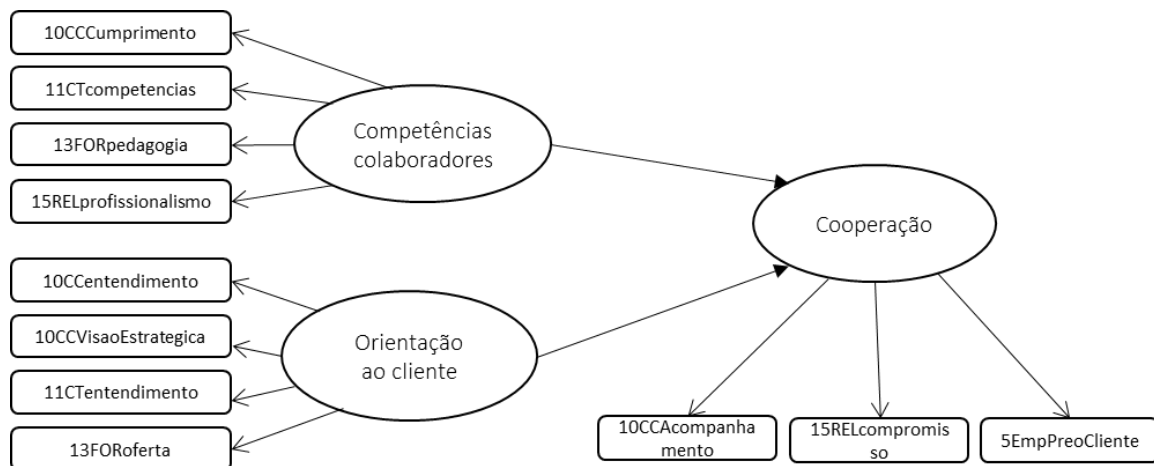


O índice da VL exógena Competência dos Colaboradores é dos mais elevados em todos os segmentos. As variáveis de medida que reflectem o construto são:

- Profissionalismo no relacionamento (transversal e global);
- Formadores com capacidades técnicas e pedagógicas adequadas (formação);
- Competências técnicas (consultoria técnica);
- Cumprimento dos prazos e acordos (área comercial).

Verifica-se que os maiores pesos (entre 0,29 a 0,32) se centram no profissionalismo e nas competências técnicas da consultoria, sobretudo nos segmentos ARGO Decisors, ARGO Tech e ARGO Top, realçando que estes segmentos são muito mais sensíveis ao profissionalismo global da empresa. No quadrante oposto e com pesos na casa dos 0,15 e 0,2, a pedagogia dos formadores não se releva pertinente.

4.2.6. Cooperação



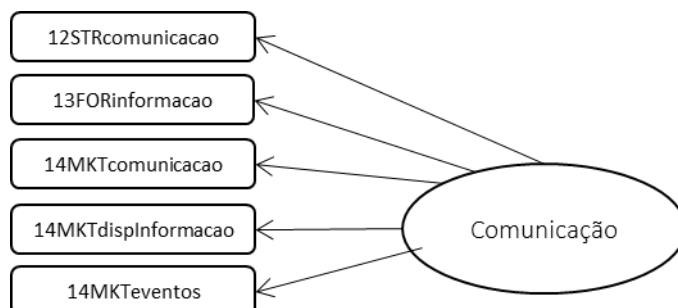
Para o comportamento da VL endógena Cooperação contribui o impacto da VL Competências dos Colaboradores (entre 0,8 e 0,9) , bastante acima dos coeficientes de impacto da Orientação ao Cliente (de 0,2 a 0,5). Um padrão que se verifica em todos os segmentos com exceção do ARGO Decisors onde o coeficiente de impacto das duas VL é sensivelmente idêntico (0,6), o que reforça que no segmento dos decisores, a competência e a orientação ao cliente tem um impacto significativo na cooperação.

O peso dos indicadores que reflectem a Cooperação são sensivelmente uniformes para todos os segmentos. As perguntas que espelham as variáveis de medida são:

- Acompanhamento no desenvolvimento da relação comercial (área comercial);
- Respeito pelos compromissos assumidos (relacionamento);
- A ESRI é uma empresa preocupada com os clientes? (Imagem).

Apesar da uniformidade da distribuição dos pesos nos diferentes segmentos, o respeito pelos compromissos assume um maior peso em todos os segmentos.

4.2.7. Comunicação



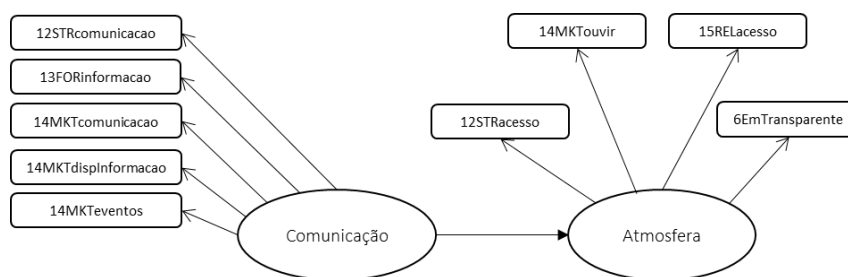
O índice da VL exógena Comunicação varia entre os 7,4 e os 7,6 nos 6 segmentos (Tabela 4-1) assumindo o seu maior valor no modelo ARGO Tech, o que explica a necessidade de disponibilização de informação para os interlocutores com perfil mais técnico.

As variáveis de medida que reflectem o construto Comunicação estão associadas a:

- Contribuição dos eventos para a partilha e transferência de conhecimento (marketing);
- Disponibilidade e acessibilidade da informação em diferentes canais (papel, web, pessoas, publicidade, etc) (marketing);
- Comunicação de casos de estudo de clientes congéneres (marketing);
- Disponibilidade da informação sobre os cursos (formação);
- Comunicação sobre a evolução da resolução do problema (suporte técnico).

Os pesos dos indicadores (0,2 a 0,3) mostram que as variáveis de medidas mais importantes são disponibilidade de informação e os eventos tanto para os segmentos ARGO Decisors, ARGO Top e ARGO Tech (com o maior peso da disponibilidade de informação).

4.2.8. Atmosfera



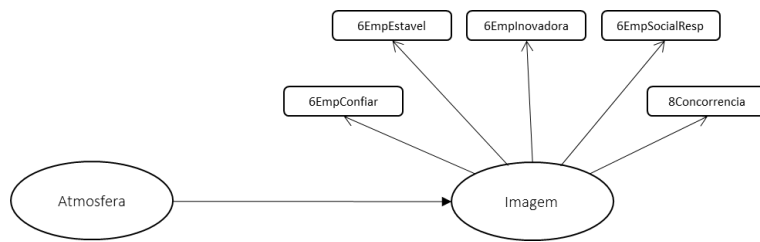
A VL endógena Atmosfera apresenta índices entre os 7,3 e os 7,4 (com o seu maior valor a ser registado no modelo ARGO User. O maior coeficiente de impacto da Comunicação na Atmosfera surge no modelo ARGO Top e ARGO User.

As variáveis de medida que reflectem o construto Atmosfera são:

- Facilidade de acesso (Suporte Técnico);
- Capacidade de ouvir as necessidades dos clientes (Marketing);
- Acesso aos diferentes decisores (Relacionamento);
- A ESRI é uma empresa transparente? (Imagem).

Os pesos dos indicadores nos diferentes segmentos não é significativo, variando entre os 0,21 e os 0,27 apresentando a transparência no modelo ARGO Decisors o seu maior valor, e o menor sucede também com a transparência mas desta vez no modelo ARGO User. A capacidade de ouvir os clientes assume também um peso importante no Argo Tech.

4.2.9. Imagem



Os índices da VL endógena Imagem assumem os valores mais elevados nos 6 segmentos (ver Tabela 4-1) com os seus índices registarem entre os 7,7 e os 8,1. O valor mais elevado surge no ARGO Tech.

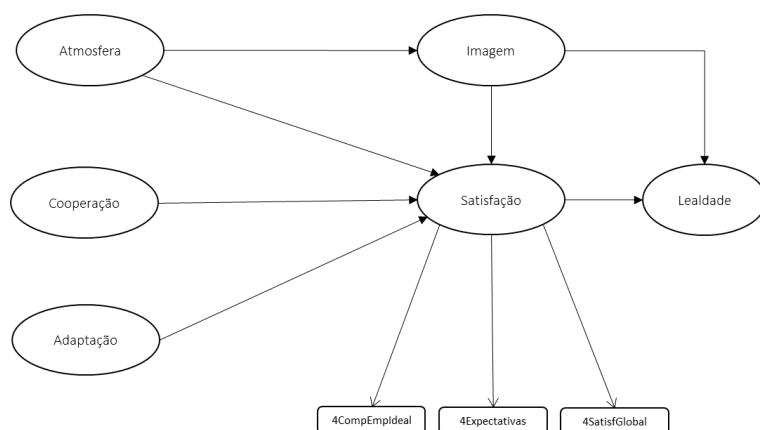
A atmosfera tem coeficientes de impacto homogêneos para todos os segmentos variando entre os 0,59 (Modelo ARGO Decisors) e os 0,65 (Modelo ARGO Top).

Para a VL Imagem as perguntas que estão na base das variáveis de medida são:

- A ESRI é uma empresa em que se pode confiar? (Imagem);
- A ESRI é uma empresa estável e implantada no mercado? (Imagem);
- A ESRI é uma empresa inovadora? (Imagem);
- A ESRI é uma empresa socialmente responsável? (Imagem);
- Se comparar a ESRI com os restantes fornecedores, como nos classifica face ao desempenho? (Concorrência).

Os pesos dos indicadores tem variações entre os 0,17 e os 0,23. Os mais elevados estão associados às variáveis de medida Estabilidade e Concorrência, em todos os segmentos, no entanto o maior peso sucede na Estabilidade no modelo ARGO Tech, justificado pelos perfis dos utilizadores técnicos possuírem competências em tecnologias específicas, pelo que a estabilidade da ESRI é um factor para o desenvolvimento da sua carreira.

4.2.10. Satisfação



O maior coeficiente de impacto na VL endógena Satisfação provém da Cooperação (Tabela 4-6, pág 31).

No entanto os coeficientes de impacto da VL Atmosfera e Imagem, no modelo ARGO Global, não possuem significância estatística bem como:

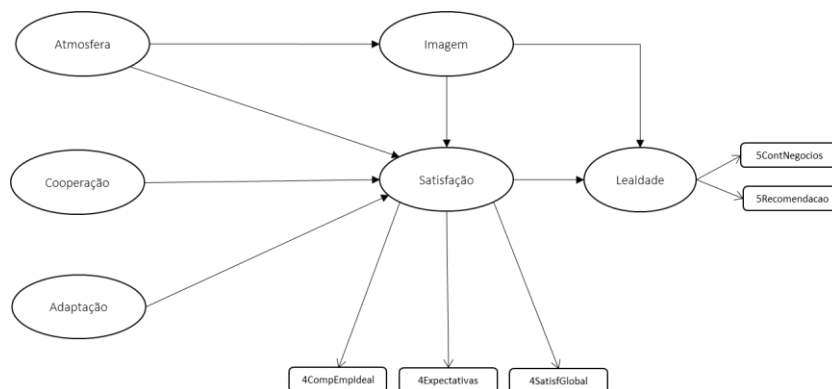
1. O impacto da Atmosfera na Satisfação no modelo ARGO Top;
2. O impacto da Atmosfera na Satisfação no modelo ARGO Decisors;
3. O impacto da Imagem na Satisfação no modelo ARGO MID;
4. O impacto da Atmosfera na Satisfação no modelo ARGO Tech;
5. O impacto da Imagem na Satisfação no modelo ARGO Tech;
6. O impacto da Atmosfera na Satisfação no modelo ARGO User;
7. O impacto da Imagem na Satisfação no modelo ARGO User.

Para a VL Satisfação, as perguntas que estão na base das variáveis de medida são:

- Se comparar a ESRI com a empresa ideal como nos classifica?;
- Qual o seu grau de satisfação global com a ESRI?;
- Comparando a situação actual face às expectativas existentes antes de ser cliente, como considera o cumprimento das suas expectativas?.

Os pesos dos indicadores mostram que tanto a satisfação global como a comparação ideal têm os maiores pesos (entre 0,34 e 0,35) em todos os segmentos. No entanto a variação não muito notória. Os menores pesos (entre 0,31 e 0,32) dizem respeito às expectativas.

4.2.11. Lealdade



Os índices da VL Lealdade nos diferentes segmentos apresentam valores elevados (ver Tabela 4-1) oscilando entre os 7,6 e os 7,7, não se distinguindo particularmente nenhum modelo.

O construto Lealdade reflecte duas variáveis de medida: a continuidade de negócios e a recomendação. Os pesos dos indicadores são diferentes nos 6 segmentos, variando entre os 0,47 e os 0,52. Esquemáticamente indicamos para cada modelo qual o indicador com maior peso:

- ARGO Global - Continuidade
- ARGO Top - Continuidade
- ARGO Mid - Recomendação
- ARGO Decisors - Recomendação
- ARGO Tech – Continuidade
- ARGO User – Recomendação

5. CONCLUSÕES

As conclusões obtidas podem ser classificadas em dois grupos: a do modelo causal proposto e os resultados obtidos no caso prático.

Modelo causal proposto

O modelo ARGO proposto é uma das respostas possíveis à complexidade dos modelos B2B com forte e longo envolvimento e relação na compra.

Os construtos atmosfera, cooperação e adaptação possibilitam ao modelo captar as interações e o relacionamento do ponto de vista dos clientes.

Os construtos referentes à camada de recursos – processos, tecnologia, orientação ao cliente, competências dos colaboradores e comunicação – possibilitam obter a visão do lado da arquitectura orgânica da empresa.

O núcleo e razão final de ser do modelo é a lealdade com impactos imediatos da imagem e satisfação.

Na construção do questionário, ferramenta essencial para a construção do modelo de medida, foi incorporado conhecimento proveniente da própria actividade da ESRI, dos seus clientes e de modelos de satisfação já existentes. Não houve uma abordagem clássica, na qual a concepção do modelo antecedeu a construção do questionário. Pelo contrário, através do questionário chegou-se a novos construtos e modelos de medida e vice-versa. Pelo método utilizado o modelo é adaptado ao questionário.

O modelo aplicado a 6 segmentos propostos possibilitam uma visão segmentada do mesmo modelo estrutural e de medida: visão global e geral; a visão das empresas com maior e menor impacto nos negócios e por fim três perfis de comportamento face à compra: decisores; técnicos e utilizadores.

Os modelos segmentados apresentam vantagens na definição da estratégia da empresa e no relacionamento com os diferentes segmentos e *personas*.

Numa visão global a literatura aponta claramente para o importância do relacionamento, nas suas diferentes vertentes, ser o maior determinante para a continuidade da relação cliente-fornecedor.

Caso prático ESRI

Previamente ao detalhe de cada modelo do caso prático, há conclusões transversais a todos eles:

- Os valores da empresa (profissionalismo, inovação e estabilidade) – agrupados no construto da imagem - são essenciais para a lealdade dos clientes da ESRI
- A cooperação é um factor essencial para a satisfação através da competência dos colaboradores e da orientação ao cliente.
- Apesar de ser uma empresa tecnológica os clientes relevam os valores e a cooperação como factores críticos para a satisfação e lealdade.

Segmento ARGO Global

A Imagem (que resulta dos valores da empresa), a lealdade, a competência dos colaboradores e a tecnologia são as dimensões com maiores índices. Em suma, valores, recursos humanos e tecnologia são os diferenciadores.

A lealdade dos clientes da ESRI – é superior à sua satisfação em todos os segmentos – o que obriga a uma reflexão e entendimento se existe tendência de abandono no entanto ela não é concretizada pelos custos de mudança. Há um maior peso da continuidade do que a recomendação no construto da lealdade.

O maior impacto na Lealdade provém da Imagem que agrega os indicadores relacionados com os valores da ESRI.

A cooperação que reflecte a competência dos colaboradores e a orientação a clientes, é o maior contribuidor para a satisfação. De seguida surge a adaptação.

Segmento ARGO Top

O segmento Top reflecte a visão dos clientes mais importantes em termos de contribuição para as receitas da ESRI.

Não há muitas diferenças face ao segmento global, a Imagem, lealdade, competência dos colaboradores e a comunicação apresentam os índices mais elevados.

O maior contributo para a lealdade provém da satisfação e, para esta a competência dos colaboradores assume um papel vital.

Segmento Argo Mid

O Segmento Mid reflecte a visão dos clientes de média e baixa dimensão.

A imagem, a lealdade, competência dos colaboradores e tecnologia são os índices que apresentam maior valor.

Os maiores contributos para a satisfação provém da cooperação e da adaptação. A competência dos colaboradores continua a ter um peso importante para a cooperação.

A lealdade é reflectida mais na recomendação do que na continuidade de negócios.

Segmento Argo Decisors

Segmento que inclui os decisores e influenciadores. Perfis chave para a continuidade dos negócios.

Os valores da empresa reflectidos na Imagem a par com a Lealdade e a Competência dos colaboradores são os que atingem maiores índices.

A Imagem possui maior impacto na Lealdade, fruto do profissionalismo, inovação e estabilidade. Conceitos que permitem aos decisores decidirem de forma sustentada.

A recomendação possui maior relevância para a lealdade.

Para a cooperação contribuem de forma idêntica, em termos de peso, a competência dos colaboradores e a orientação ao cliente, no entanto esta última apresenta índice reduzido face à competência.

Segmento Argo Tech

Segmento que inclui funções de chefia de projecto e desenvolvimento técnico.

A lealdade, imagem, tecnologia, comunicação e adaptação são os construtos que apresentam os maiores índices.

Para a Satisfação o maior contributo é da cooperação e desta a competência dos colaboradores assume um papel relevante.

Segmento Argo User

No segmento dos utilizadores das aplicações e soluções da ESRI, a lealdade, a imagem, a competência dos colaboradores e a cooperação possuem os índices mais elevados.

Ao contrário dos restantes segmentos a satisfação dos utilizadores recai de forma equilibrada na cooperação e na capacidade de adaptação da ESRI, sobretudo em termos tecnológicos e de processos.

Devido à pouca influência no processo de decisão, a recomendação assume um papel relevante na lealdade.

6. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

No decurso do trabalho deparámo-nos com algumas limitações e ideias para recomendações futuras:

- 1) O estudo foi efectuado uma única vez. Fruto das contingências não foi possível repeti-lo. A repetição ao longo do tempo pode confirmar ou não a percepção dos clientes e o comportamento dos índices para os mesmos segmentos e clientes;
- 2) A crescente importância na literatura do construto compromisso obriga à inclusão em novas versões do modelo ARGO;
- 3) Os construtos processos, imagem e orientação ao cliente devem ser reformulados tendo em conta novos determinantes como a reputação, marca e compromisso;
- 4) Os segmentos propostos futuros deverão ser testados com menos construtos e concentrarmos nas relações ao invés da estrutura orgânica da empresa;
- 5) Os valores da empresa deverão ser trabalhados num construto isolado que não o da imagem, ou em alternativa mudar a designação Imagem;
- 6) Os questionários não deverão ser redundantes face a outros questionários de satisfação pontuais nomeadamente os da formação e do suporte técnico. A inclusão destas duas dimensões em questionários futuros pode ser dispensada, facilitando a construção do modelo de medida;
- 7) A importância da marca assume, de acordo com a biografia, nos últimos tempos uma importância acrescida pelo que será interessante perceber de que forma um construto da marca fará sentido no modelo causal;
- 8) A inovação e questões como a co-inovação assumem actualidade e relevância nos modelos B2B, pelo que será importante incluir estes factores em futuras análises.

7. BIBLIOGRAFIA

- Ball, D., Coelho, P. S., & Vilares, M. J. (2006). Service personalization and loyalty. *Journal of Services Marketing*, 20(6), 391–403. doi:10.1108/08876040610691284
- Bardauskaite, I. (2014a). Loyalty in the Business-to-Business Service Context: A Literature Review and Proposed Framework. *Journal of Relationship Marketing*, 13(January 2015), 28–69. doi:10.1080/15332667.2014.882628
- Biggemann, S., & Buttle, F. (2012). Intrinsic value of business-to-business relationships: An empirical taxonomy. *Journal of Business Research*, 65(8), 1132–1138. doi:10.1016/j.jbusres.2011.08.004
- Bonoma, T. (2009). Major Sales: who really does the buying? *Harvard Business Review*, 172–181.
- Čater, T., & Čater, B. (2010). Product and relationship quality influence on customer commitment and loyalty in B2B manufacturing relationships. *Industrial Marketing Management*, 39, 1321–1333. doi:10.1016/j.indmarman.2010.02.006
- Chang, S.-H., Wang, K.-Y., Chih, W.-H., & Tsai, W.-H. (2012). Building customer commitment in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(6), 940–950. doi:10.1016/j.indmarman.2011.11.026
- Cheng, A. (2011). The Empirical Research of Factors Influencing Share of Wallet in the B2B Market. *Journal of Service Science and Management*, 04(June), 165–173. doi:10.4236/jssm.2011.42020
- Issac, G., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2006). An instrument for the measurement of customer perceptions of quality management in the software industry: An empirical study in India. *Software Quality Journal*, 14(4), 291–308. doi:10.1007/s11219-006-0037-2
- Johnson, M. D., & Gustafsson, A. (2000). *Improving Customer Satisfaction, Loyalty and Profit*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Kellar, G. M. (2011). Satisfaction and Repurchase Intention : B2B Buyer-Seller Relationships in Medium- Technology Industries. *Academy of Information and Management Sciences Journal*, 14(2), 11–27.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing Management* (12th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Leek, S., & Christodoulides, G. (2012). A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 106–114. doi:10.1016/j.indmarman.2011.11.009
- Leem, C. S., & Yoon, Y. (2004). A maturity model and an evaluation system of software customer satisfaction: the case of software companies in Korea. *Industrial Management & Data Systems*, 104(4), 347–354. doi:10.1108/02635570410530757
- Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846–869. doi:10.1007/s11747-010-0219-0

- Lowry, P. B., & Gaskin, J. (2014). Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) for Building and Testing Behavioral Causal Theory : When to Choose It and How to Use It. *Ieee Transactions on Professional Communication*, 57(2).
- Naumann, E., Haverila, M., Sajid Khan, M., & Williams, P. (2010). Understanding the causes of defection among satisfied B2B service customers. *Journal of Marketing Management*, 26(January 2015), 878–900. doi:10.1080/02672571003647750
- Naumann, E., Williams, P., & Khan, M. S. (2009). Customer satisfaction and loyalty in B2B services: directions for future research. *The Marketing Review*, 9(4), 319–333. doi:10.1362/146934709X479908
- Rossomme, J. (2003). Customer satisfaction measurement in a business-to-business context: a conceptual framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(2), 179–195. doi:10.1108/08858620310463097
- Vavra, T. (1997). *Improving Your Measurement of Customer Satisfaction*. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Vilares, M., & Coelho, P. (2005). *A Satisfação e a Lealdade do Cliente. Metodologias de Avaliação, Gestão e Análise*. Lisboa: Escolar Editora.
- Vilares, M., & Coelho, P. (2011). *A Satisfação e a Lealdade do Cliente. Metodologias de Avaliação, Gestão e Análise* (2^a ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Vilares, M. J., Almeida, M. H., & Coelho, P. S. (2010). Comparison of Likelihood and PLS Estimators for Structural Equation Modeling: A Simulation with Customer Satisfaction Data. In V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & W. H. (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications* (pp. 289–305). Berlin: Springer.
- Yanamandram, V., & White, L. (2006). Switching barriers in business-to-business services: a qualitative study. *International Journal of Service Industry Management*, 17(2), 158–192. doi:10.1108/09564230610656980

8. APÊNDICES

8.1. CORRESPONDÊNCIA DO MODELO ESTRUTURAL, VARIÁVEIS DE MEDIDA E QUESTIONÁRIO

Tabela 8-1 Correspondência dos construtos, variáveis de medida e perguntas do questionário

Construto Modelo estrutural Variável latente	Modelo de medida Variável de medida	Dimensão/Grupo agregador no questionário	Pergunta no Questionário
Lealdade Variável Endógena	5ContNegocios	5 Lealdade	Pretendo continuar a fazer negócios com a ESRI?
	5Recomendacao		Recomendo os produtos e serviços da ESRI a colegas ou congêneres?
Satisfação Variável Endógena	4CompEmpldeal	4 Satisfação	Se comparar a ESRI com a empresa ideal como nos classifica?
	4SatisfGlobal		Qual o seu grau de satisfação global com a ESRI?
	4Expectativas		Comparando a situação actual face às expectativas existentes antes de ser cliente, como considera o cumprimento das suas expectativas?
Imagem Variável Endógena	6EmpConfiar	6 Imagem	A ESRI é uma empresa em que se pode confiar?
	6EmpEstavel		A ESRI é uma empresa estável e implantada no mercado?
	6EmpInovadora		A ESRI é uma empresa inovadora?
	6EmpSocialResp		A ESRI é uma empresa socialmente responsável?
	8Concorrenci	8 Concorrência	Se comparar a ESRI com os restantes fornecedores, como nos classifica face ao desempenho?
Atmosfera Variável Endógena	12STRacesso	12 Suporte Técnico Remoto	Facilidade de acesso
	14MKTouvir	14 Marketing	Capacidade de ouvir as necessidades dos clientes
	15RELacesso	15 Relacionamento	Acesso aos diferentes decisores
	6EmTransparente	6 Imagem	A ESRI é uma empresa transparente?
Comunicação Variável Exógena	14MKTeventos	14 Marketing	Contribuição dos eventos para a partilha e transferência de conhecimento
	14MKTdispInformacao	14 Marketing	Disponibilidade e acessibilidade da informação em diferentes canais(papel, web, pessoas, publicidade, etc)
	14MKTcomunicacao	14 Marketing	Comunicação de casos de estudo de clientes congêneres
	13FORinformacao	13 Formação	Disponibilidade da informação sobre os cursos
	12STRcomunicacao	12 Suporte Técnico Remoto	Comunicação sobre a evolução da resolução do problema

Construto Modelo estrutural Variável latente	Modelo de medida Variável de medida	Dimensão/Grupo agregador no questionário	Pergunta no Questionário
Cooperação Variável Endógena	10CCAcompanhamento	10 Consultoria Comercial	Acompanhamento no desenvolvimento
	15RELcompromisso	15 Relacionamento	Respeito pelos compromissos assumidos
	5EmpPreoCliente	6 Imagem	A ESRI é uma empresa preocupada com os clientes?
Competências colaboradores Variável Exógena	15RELprofissionalismo	15 Relacionamento	Profissionalismo no relacionamento
	13FORpedagogia	13 Formação	Formadores com capacidades técnicas e pedagógicas adequadas
	11CTcompetencias	11 Consultoria Técnica	Competências técnicas
	10CCCumprimento	10 Consultoria Comercial	Cumprimento dos prazos e acordos
Orientação ao Cliente Variável Exógena	13FORoferta	13 Formação	Oferta adequada às necessidades do cliente
	11CTentendimento	11 Consultoria Técnica	Capacidade de entender os problemas e necessidades do cliente
	10CCVisaoEstrategica	10 Consultoria Comercial	Capacidade de criar visão estratégica conjunta com o cliente
	10CCentendimento	10 Consultoria Comercial	Entendimento do negócio do cliente e das suas necessidades
Adaptação Variável Endógena	10CCoferta	10 Consultoria Comercial	Oferta adequada e correcta face às necessidades do cliente
	13FORaplicacao	13 Formação	Aplicação prática dos conhecimentos adquiridos
	9TecnoAdaptação	9 Tecnologia	Adaptação aos requisitos de negócio
Tecnologia Variável Exógena	9TecnoDesempenho	9 Tecnologia	Desempenho
	9TecnoFacilidade	9 Tecnologia	Facilidade
	9TecnoFiabilidade	9 Tecnologia	Fiabilidade
	9TecnoFuncionalidade	9 Tecnologia	Funcionalidade
Processos Variável Exógena	11CTconcretizacao	11 Consultoria Técnica	Concretização adequada dos serviços face aos requisitos (âmbito, prazo e custo)
	11CTmetodologia	11 Consultoria Técnica	Metodologia adequada ao tipo de serviços prestados
	12STRresolucao	12 Suporte Técnico Remoto	Resolução eficaz do problema
	12STRtempo	12 Suporte Técnico Remoto	Tempo de resolução do problema

8.2. QUALIDADE DE DADOS DOS COEFICIENTES DE IMPACTO NAS VL

Tabela 8-2 Estatísticas t dos coeficientes de impacto total e directo na VL endógena **Satisfação**

Segmento	Impacto directo	Impacto total	Estatística t
ARGO Global	Atmosfera -> Satisfação		0,97
	Imagem -> Satisfação		1,18
		Comunicação -> Satisfação	1,966
ARGO MID	Atmosfera -> Satisfação		0,85
	Imagem -> Satisfação		0,77
		Comunicação -> Satisfação	1,49
ARGO Decisors	Adaptação -> Satisfação		1,13
	Atmosfera -> Satisfação		0,06
		Adaptação -> Satisfação	1,13
		Competências Colaboradores -> Satisfação	1,83
		Comunicação -> Satisfação	1,91
		Orientação ao Cliente -> Satisfação	1,70
ARGO Tech		Tecnologia -> Satisfação	1,10
	Atmosfera -> Satisfação		0,19
	Imagem -> Satisfação		1,03
		Atmosfera -> Satisfação	0,98
		Comunicação -> Satisfação	0,98
		Imagem -> Satisfação	1,03
ARGO User	Atmosfera -> Satisfação		1,06
	Imagem -> Satisfação		0,13
		Atmosfera -> Satisfação	1,13
		Comunicação -> Satisfação	1,13
		Imagem -> Satisfação	0,13

Tabela 8-3 Estatísticas t dos coeficientes de impacto total e directo na VL endógena **Lealdade**

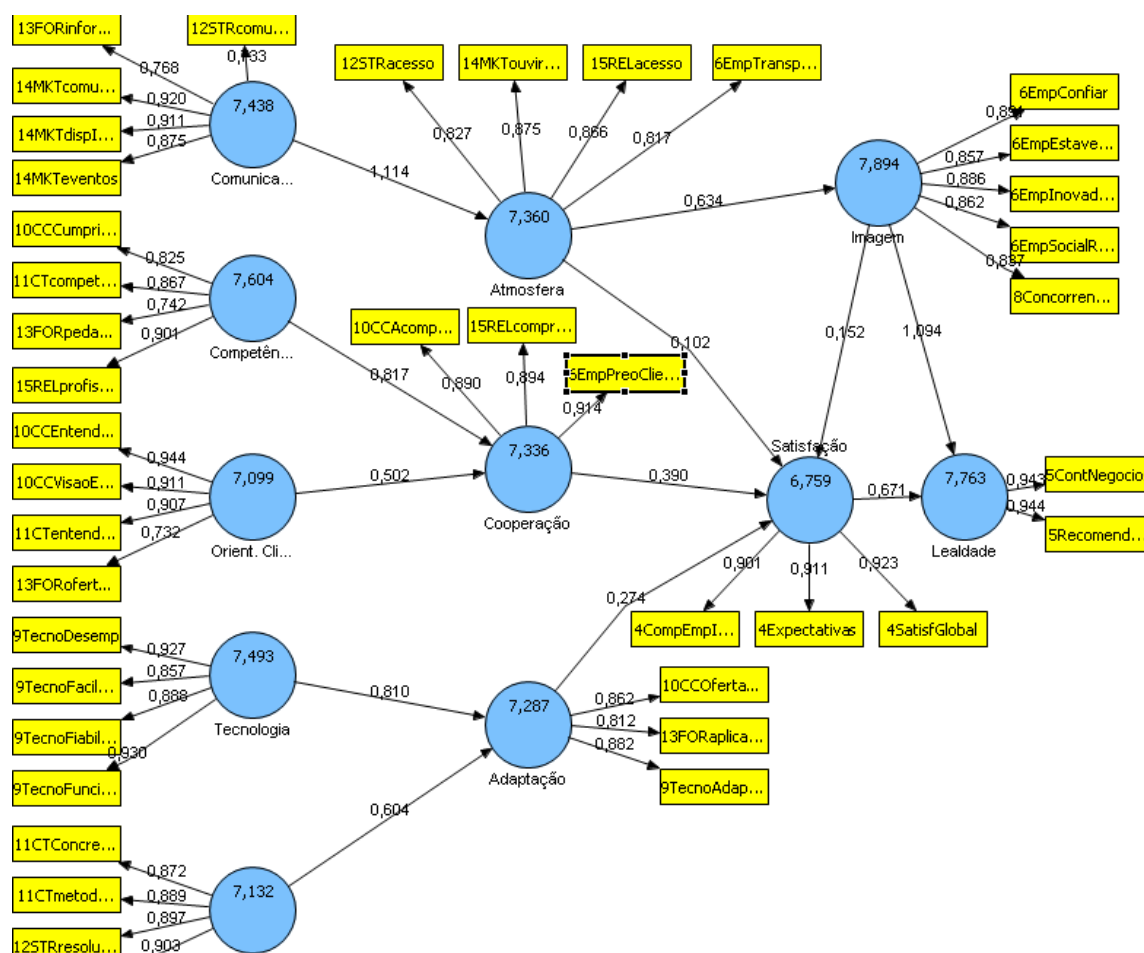
Segmento	Impacto directo	Impacto total	Estatística t
ARGO Decisors		Adaptação -> Lealdade	1,00
		Competências Colaboradores -> Lealdade	1,50
		Cooperação -> Lealdade	1,73
		Orientação ao Cliente -> Lealdade	1,40
		Processos -> Lealdade	0,98
		Tecnologia -> Lealdade	0,97
ARGO Tech		Orientação ao Cliente -> Lealdade	1,81

8.3. MODELO ARGO GLOBAL: RESULTADOS DA ESTIMAÇÃO

Nos indicadores de qualidade assumiu-se que os coeficientes são significativos se a estatística t for superior a 1,96 ($\alpha=0,05$). Assinalados a negrito os coeficientes para os quais não existem evidência estatística da sua significância. Utilizou-se *bootstrapping* do SmartPLS com os seguintes parâmetros: número de casos igual ao número de observações existentes em cada modelo e 1000 amostras.

8.3.1. Modelo estrutural e de medida

Figura 8-1 Modelo ARGO Global reflectivo com indicação dos índices das variáveis latentes, e coeficientes de impacto. n=304



8.3.2. Índices das Variáveis Latentes

Tabela 8-4 Modelo ARGO Global: Índices das Variáveis Latentes

Variáveis Latentes	Índice
Adaptação	7,287
Atmosfera	7,360
Competências Colaboradores	7,604
Comunicação	7,438
Cooperação	7,336
Imagem	7,894
Lealdade	7,763
Orientação ao Cliente	7,099
Processos	7,132
Satisfação	6,759
Tecnologia	7,493

8.3.3. Coeficientes de impacto

Tabela 8-5 Modelo ARGO Global: Coeficientes de Impacto

	Adaptação	Atmosfera	Cooperação	Imagem	Lealdade	Satisfação
Adaptação	0	0	0	0	0	0,274
Atmosfera	0	0	0	0,634	0	0,102
Competências Colaboradores	0	0	0,817	0	0	0
Comunicação	0	1,114	0	0	0	0
Cooperação	0	0	0	0	0	0,390
Imagem	0	0	0	0	1,094	0,152
Lealdade	0	0	0	0	0	0
Orientação ao Cliente	0	0	0,502	0	0	0
Processos	0,604	0	0	0	0	0
Satisfação	0	0	0	0	0,671	0
Tecnologia	0,810	0	0	0	0	0

8.3.4. Pesos dos indicadores

Tabela 8-6 Modelo ARGO Global: Pesos dos Indicadores

	Adaptação	Atmosfera	Competências Colaboradores	Comunicação	Cooperação	Imagem	Lealdade	Orientação ao Cliente	Processos	Satisfação	Tecnologia
10CCacompanhamento	0	0	0	0	0,322	0	0	0	0	0	0
10CCCumprimento	0	0	0,211	0	0	0	0	0	0	0	0
10CCEntendNeg	0	0	0	0	0	0	0	0,277	0	0	0
10CCOfertaAdeq	0,31	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10CCVisaoEstrat	0	0	0	0	0	0	0	0,269	0	0	0
11CTConcretizacao	0	0	0	0	0	0	0	0	0,23	0	0
11CTcompetencia	0	0	0,281	0	0	0	0	0	0	0	0
11CTentendimento	0	0	0	0	0	0	0	0,264	0	0	0
11CTmetodologia	0	0	0	0	0	0	0	0	0,257	0	0
12STRacesso	0	0,259	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12STRcomunica	0	0	0	0,16	0	0	0	0	0	0	0
12STRresolução	0	0	0	0	0	0	0	0	0,258	0	0
12STRtempo	0	0	0	0	0	0	0	0	0,255	0	0
13FORaplicacaopratica	0,321	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13FORinformacao	0	0	0	0,17	0	0	0	0	0	0	0
13FORofertaAdequada	0	0	0	0	0	0	0	0,191	0	0	0
13FORpedagogia	0	0	0,217	0	0	0	0	0	0	0	0
14MKTcomunicacao	0	0	0	0,223	0	0	0	0	0	0	0
14MKTdisplnformacao	0	0	0	0,228	0	0	0	0	0	0	0
14MKTeventos	0	0	0	0,218	0	0	0	0	0	0	0
14MKTouvirClientes	0	0,261	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15RELacesso	0	0,251	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15RELcompromissos	0	0	0	0	0,36	0	0	0	0	0	0
15RELprofissionalismo	0	0	0,2801	0	0	0	0	0	0	0	0
4CompEmpldeal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,3233	0
4Expectativas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,3238	0
4SatisfGlobal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,3529	0
5ContNegocios	0	0	0	0	0	0	0,5217	0	0	0	0
5Recomendacao	0	0	0	0	0	0	0,4783	0	0	0	0
6EmpConfiar	0	0	0	0	0	0,1812	0	0	0	0	0
6EmpEstavellImplantada	0	0	0	0	0	0,2246	0	0	0	0	0
6EmpInovadora	0	0	0	0	0	0,1996	0	0	0	0	0
6EmpPreoClientes	0	0	0	0	0,3141	0	0	0	0	0	0
6EmpSocialResp	0	0	0	0	0	0,1839	0	0	0	0	0
6EmpTransparente	0	0,2484	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8ConcorrencaDesemp	0	0	0	0	0	0,2107	0	0	0	0	0
9TecnoAdapNeg	0,3616	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9TecnoDesemp	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2509
9TecnoFacilUtiliz	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2385
9TecnoFiabilidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2364
9TecnoFuncionalidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2742

8.3.5. Qualidade dos Resultados e Adequação do Modelo

Tabela 8-7 Modelo ARGO Global: Qualidade das Variáveis Latentes

	AVE	Composite Reliability	R Square
Adaptação	0,726	0,888	0,798
Atmosfera	0,717	0,910	0,822
Competências Colaboradores	0,698	0,902	
Comunicação	0,714	0,925	
Cooperação	0,809	0,927	0,807
Imagem	0,751	0,938	0,719
Lealdade	0,890	0,942	0,687
Orientação ao Cliente	0,770	0,930	
Processos	0,793	0,939	
Satisfação	0,831	0,937	0,745
Tecnologia	0,812	0,945	

Tabela 8-8 Modelo ARGO Global: Correlação das Variáveis Latentes

	Adaptação	Atmosfera	Competências Colaboradores	Comunicação	Cooperação	Imagem	Lealdade	Orientação ao Cliente	Processos	Satisfação	Tecnologia
Adaptação	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Atmosfera	0,807	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Competências Colaboradores	0,84	0,857	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Comunicação	0,794	0,907	0,823	1	0	0	0	0	0	0	0
Cooperação	0,806	0,86	0,881	0,793	1	0	0	0	0	0	0
Imagem	0,792	0,848	0,854	0,798	0,874	1	0	0	0	0	0
Lealdade	0,739	0,751	0,749	0,697	0,772	0,782	1	0	0	0	0
Orientação ao Cliente	0,875	0,841	0,86	0,808	0,847	0,791	0,69	1	0	0	0
Processos	0,812	0,862	0,868	0,822	0,814	0,766	0,676	0,867	1	0	0
Satisfação	0,794	0,783	0,786	0,725	0,836	0,786	0,784	0,778	0,757	1	0
Tecnologia	0,834	0,759	0,737	0,702	0,684	0,718	0,695	0,731	0,699	0,717	1

Tabela 8-9 Modelo ARGO Global: Impactos Totais – estatísticas *t*

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Adaptação -> Lealdade	0,130	0,036	0,036	3,632
Adaptação -> Satisfação	0,293	0,069	0,069	4,262
Atmosfera -> Imagem	0,848	0,019	0,019	43,908
Atmosfera -> Lealdade	0,437	0,057	0,057	7,741
Atmosfera -> Satisfação	0,159	0,080	0,080	1,976
Competências Colaboradores -> Cooperação	0,585	0,070	0,070	8,384
Competências Colaboradores -> Lealdade	0,117	0,032	0,032	3,714
Competências Colaboradores -> Satisfação	0,264	0,055	0,055	4,829
Comunicação -> Atmosfera	0,907	0,015	0,015	59,369
Comunicação -> Imagem	0,769	0,026	0,026	29,811
Comunicação -> Lealdade	0,397	0,054	0,054	7,350
Comunicação -> Satisfação	0,144	0,073	0,073	1,966
Cooperação -> Lealdade	0,200	0,047	0,047	4,224
Cooperação -> Satisfação	0,451	0,079	0,079	5,739
Imagem -> Lealdade	0,473	0,063	0,063	7,529
Imagem -> Satisfação	0,091	0,077	0,077	1,187
Orientação ao Cliente -> Cooperação	0,345	0,068	0,068	5,069
Orientação ao Cliente -> Lealdade	0,069	0,021	0,021	3,245
Orientação ao Cliente -> Satisfação	0,156	0,043	0,043	3,649
Processos -> Adaptação	0,448	0,040	0,040	11,303
Processos -> Lealdade	0,058	0,016	0,016	3,553
Processos -> Satisfação	0,131	0,031	0,031	4,231
Satisfação -> Lealdade	0,444	0,069	0,069	6,452
Tecnologia -> Adaptação	0,521	0,040	0,040	13,131
Tecnologia -> Lealdade	0,068	0,020	0,020	3,423
Tecnologia -> Satisfação	0,153	0,040	0,040	3,851

Tabela 8-10 Modelo ARGO Global: Coeficientes de impacto - estatísticas t

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Adaptação -> Satisfação	0,2928	0,0687	0,0687	4,2621
Atmosfera -> Imagem	0,8480	0,0193	0,0193	43,9081
Atmosfera -> Satisfação	0,0813	0,0836	0,0836	0,9722
Competências Colaboradores -> Cooperação	0,5845	0,0697	0,0697	8,3842
Comunicação -> Atmosfera	0,9067	0,0153	0,0153	59,369
Cooperação -> Satisfação	0,4511	0,0786	0,0786	5,7386
Imagem -> Lealdade	0,4328	0,0626	0,0626	6,9101
Imagem -> Satisfação	0,0910	0,0767	0,0767	1,1867
Orientação ao Cliente -> Cooperação	0,3449	0,0680	0,0680	5,069
Processos -> Adaptação	0,4481	0,0396	0,0396	11,3028
Satisfação -> Lealdade	0,4440	0,0688	0,0688	6,4517
Tecnologia -> Adaptação	0,5206	0,0397	0,0397	13,1306

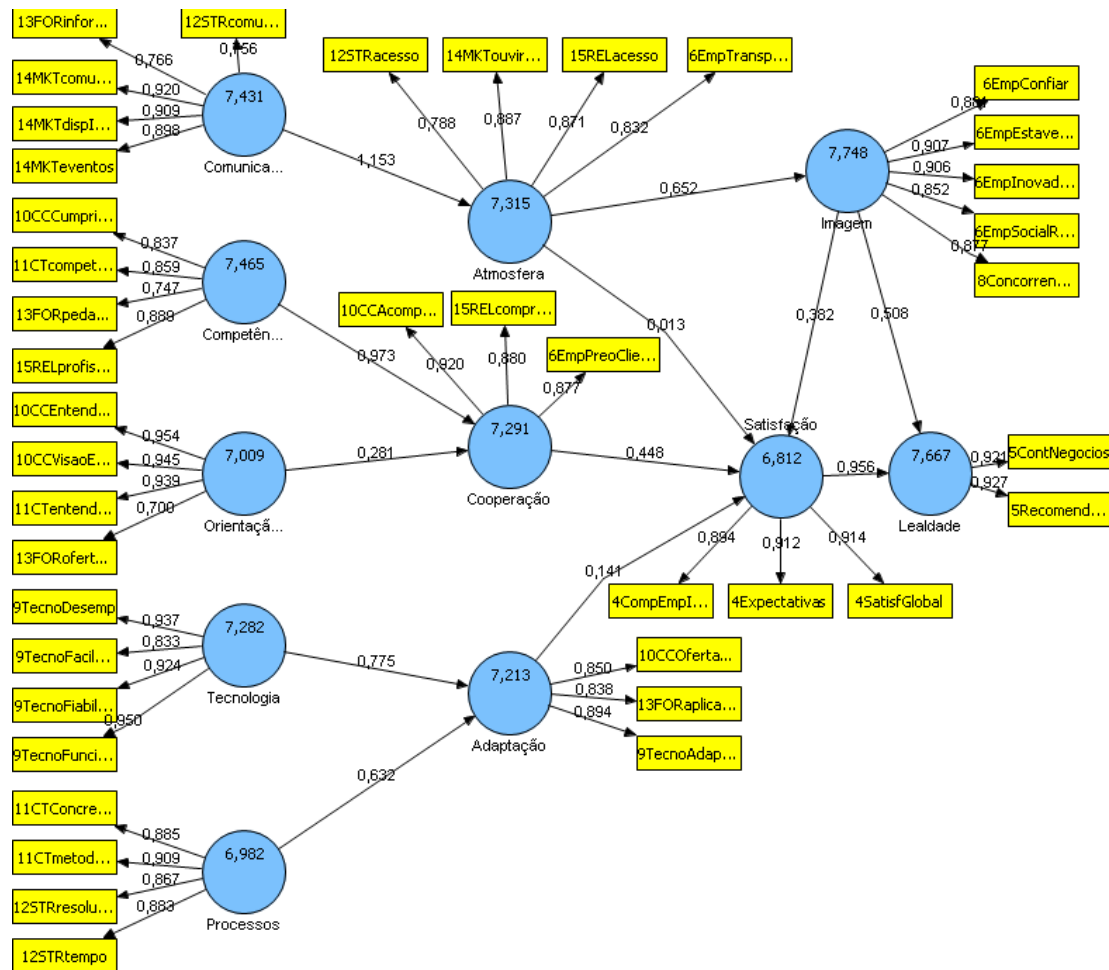
Tabela 8-11 Modelo ARGO Global: Pesos - estatísticas t

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
10CCacompanhamento <- Cooperação	0,8901	0,0152	0,0152	58,4214
10CCCumprimento <- Competências Colaboradores	0,8246	0,0198	0,0198	41,5441
10CCentendNeg <- Orientação ao Cliente	0,9435	0,0067	0,0067	140,1239
10CCOfertaAdeq <- Adaptação	0,8617	0,0196	0,0196	44,0645
10CCVisaoEstrat <- Orientação ao Cliente	0,9111	0,0166	0,0166	54,7376
11CTConcretizacao <- Processos	0,8724	0,0167	0,0167	52,1852
11CTcompetencia <- Competências Colaboradores	0,8667	0,0232	0,0232	37,3163
11CTentendimento <- Orientação ao Cliente	0,9069	0,0158	0,0158	57,389
11CTmetodologia <- Processos	0,8888	0,014	0,014	63,4826
12STRacesso <- Atmosfera	0,8273	0,0323	0,0323	25,6492
12STRcomunica <- Comunicação	0,7334	0,0372	0,0372	19,7084
12STRresolução <- Processos	0,8969	0,0179	0,0179	50,174
12STRtempo <- Processos	0,9029	0,0162	0,0162	55,7003
13FORaplicacaoopratica <- Adaptação	0,8117	0,035	0,035	23,1845
13FORinformacao <- Comunicação	0,7676	0,0319	0,0319	24,0824
13FORofertaAdequada <- Orientação ao Cliente	0,7319	0,0404	0,0404	18,1019
13FORpedagogia <- Competências Colaboradores	0,7417	0,0419	0,0419	17,6831
14MKTcomunicacao <- Comunicação	0,9196	0,0098	0,0098	94,2978
14MKTdisplInformacao <- Comunicação	0,9109	0,0224	0,0224	40,6106
14MKTEventos <- Comunicação	0,8752	0,0221	0,0221	39,5304
14MKTOuvirClientes <- Atmosfera	0,8751	0,0183	0,0183	47,7463
15RELacesso <- Atmosfera	0,8658	0,0212	0,0212	40,7468
15RELcompromissos <- Cooperação	0,8938	0,0138	0,0138	64,801
15RELprofissionalismo <- Competências Colaboradores	0,9009	0,0126	0,0126	71,4394
4CompEmplIdeal <- Satisfação	0,9014	0,0124	0,0124	72,5694
4Expectativas <- Satisfação	0,9109	0,0141	0,0141	64,5339
4SatisfGlobal <- Satisfação	0,9227	0,0126	0,0126	73,4692
5ContNegocios <- Lealdade	0,9429	0,0083	0,0083	113,6374
5Recomendacao <- Lealdade	0,9441	0,0082	0,0082	115,4954
6EmpConfiar <- Imagem	0,8911	0,0134	0,0134	66,4803
6EmpEstavellImplantada <- Imagem	0,8565	0,0264	0,0264	32,4687
6EmpInovadora <- Imagem	0,8864	0,0183	0,0183	48,489
6EmpPreoClientes <- Cooperação	0,9135	0,012	0,012	76,2485
6EmpSocialResp <- Imagem	0,8616	0,0223	0,0223	38,5733
6EmpTransparente <- Atmosfera	0,8168	0,023	0,023	35,4794
8ConcorrencaDesemp <- Imagem	0,8373	0,0233	0,0233	35,8781
9TecnoAdapNeg <- Adaptação	0,8818	0,0159	0,0159	55,5525
9TecnoDesemp <- Tecnologia	0,927	0,0133	0,0133	69,7484
9TecnoFacilUtiliz <- Tecnologia	0,8574	0,0219	0,0219	39,2342
9TecnoFiabilidade <- Tecnologia	0,8881	0,0173	0,0173	51,2929
9TecnoFuncionalidade <- Tecnologia	0,9297	0,0129	0,0129	72,076

8.4. SEGMENTO ARGO TOP: RESULTADOS DA ESTIMAÇÃO

8.4.1. Modelo estrutural e de medida

Figura 8-2 Modelo ARGO Top reflectivo com indicação dos índices das variáveis latentes e coeficientes de impacto. n=77



8.4.2. Índices das variáveis latentes

Tabela 8-12 Segmento ARGO Top: Índices das Variáveis Latentes

Variáveis Latentes	Índice
Adaptação	7,213
Atmosfera	7,314
Competências Colaboradores	7,465
Comunicação	7,431
Cooperação	7,290
Imagem	7,747
Lealdade	7,667
Orientação ao Cliente	7,009
Processos	6,981
Satisfação	6,811
Tecnologia	7,281

8.4.3. Coeficientes de Impacto

Tabela 8-13 Segmento ARGO Top: Coeficientes de Impacto

	Adaptação	Atmosfera	Cooperação	Imagem	Lealdade	Satisfação
Adaptação	0	0	0	0	0	0,1412
Atmosfera	0	0	0	0,6519	0	0,0128
Competências Colaboradores	0	0	0,9732	0	0	0
Comunicação	0	1,1528	0	0	0	0
Cooperação	0	0	0	0	0	0,4476
Imagem	0	0	0	0	0,5077	0,3825
Lealdade	0	0	0	0	0	0
Orientação ao Cliente	0	0	0,2815	0	0	0
Processos	0,6315	0	0	0	0	0
Satisfação	0	0	0	0	0,9558	0
Tecnologia	0,7755	0	0	0	0	0

8.4.4. Pesos dos indicadores

Tabela 8-14 Segmento ARGO Top: Pesos dos Indicadores

	Adaptação	Atmosfera	Competências Colaboradores	Comunicação	Cooperação	Imagem	Lealdade	Orientação ao Cliente	Processos	Satisfação	Tecnologia
10CCacompanhamento	0	0	0	0	0,3406	0	0	0	0	0	0
10CCCumprimento	0	0	0,2221	0	0	0	0	0	0	0	0
10CCEntendNeg	0	0	0	0	0	0	0	0,2605	0	0	0
10CCOfertaAdeq	0,3283	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10CCVisaoEstrat	0	0	0	0	0	0	0	0,2823	0	0	0
11CTConcretizacao	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2481	0	0
11CTcompetencia	0	0	0,2977	0	0	0	0	0	0	0	0
11CTentendimento	0	0	0	0	0	0	0	0,2802	0	0	0
11CTmetodologia	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2783	0	0
12STRacesso	0	0,2369	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12STRcomunica	0	0	0	0,1526	0	0	0	0	0	0	0
12STRresolução	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2363	0	0
12STRtempo	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2373	0	0
13FORaplicacaopratica	0,3101	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13FORinformacao	0	0	0	0,1633	0	0	0	0	0	0	0
13FORofertaAdequada	0	0	0	0	0	0	0	0,177	0	0	0
13FORpedagogia	0	0	0,2001	0	0	0	0	0	0	0	0
14MKTcomunicacao	0	0	0	0,2269	0	0	0	0	0	0	0
14MKTdispInformacao	0	0	0	0,2341	0	0	0	0	0	0	0
14MKTeventos	0	0	0	0,2231	0	0	0	0	0	0	0
14MKTouvirClientes	0	0,2643	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15RELacesso	0	0,2504	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15RELcompromissos	0	0	0	0	0,3453	0	0	0	0	0	0
15RELprofissionalismo	0	0	0,2801	0	0	0	0	0	0	0	0
4CompEmpldeal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,3233	0
4Expectativas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,3238	0
4SatisfGlobal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,3529	0
5ContNegocios	0	0	0	0	0	0	0,5217	0	0	0	0
5Recomendacao	0	0	0	0	0	0	0,4783	0	0	0	0
6EmpConfiar	0	0	0	0	0	0,1812	0	0	0	0	0
6EmpEstavellImplantada	0	0	0	0	0	0,2246	0	0	0	0	0
6Emplnovadora	0	0	0	0	0	0,1996	0	0	0	0	0
6EmpPreoClientes	0	0	0	0	0,3141	0	0	0	0	0	0
6EmpSocialResp	0	0	0	0	0	0,1839	0	0	0	0	0
6EmpTransparente	0	0,2484	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8ConcorrencaDesemp	0	0	0	0	0	0,2107	0	0	0	0	0
9TecnoAdapNeg	0,3616	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9TecnoDesemp	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2509
9TecnoFacilUtiliz	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2385
9TecnoFiabilidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2364
9TecnoFuncionalidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2742

8.4.5. Qualidade dos Resultados e Adequação do Modelo

Tabela 8-15 Segmento ARGO Top: Qualidade das Variáveis Latentes

	AVE	Composite Reliability	R Square
Adaptação	0,7411	0,8956	0,8404
Atmosfera	0,7144	0,9090	0,8617
Competências Colaboradores	0,6967	0,9015	0
Comunicação	0,7276	0,9299	0
Cooperação	0,7967	0,9216	0,8468
Imagem	0,7830	0,9475	0,7801
Lealdade	0,8536	0,9210	0,6432
Orientação ao Cliente	0,7936	0,9381	0
Processos	0,7853	0,9360	0
Satisfação	0,8226	0,9329	0,8527
Tecnologia	0,8324	0,9520	0

Tabela 8-16 Modelo ARGO Top: Correlação das Variáveis Latentes

	Adaptação	Atmosfera	Competências Colaboradores	Comunicação	Cooperação	Imagem	Lealdade	Orientação ao Cliente	Processos	Satisfação	Tecnologia
Adaptação	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Atmosfera	0,8259	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Competências Colaboradores	0,8644	0,8939	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Comunicação	0,8375	0,9283	0,8691	1	0	0	0	0	0	0	0
Cooperação	0,8528	0,9011	0,9157	0,8498	1	0	0	0	0	0	0
Imagem	0,847	0,8833	0,8421	0,8271	0,8981	1	0	0	0	0	0
Lealdade	0,7745	0,7688	0,7987	0,7222	0,8157	0,7467	1	0	0	0	0
Orientação ao Cliente	0,8666	0,8344	0,8922	0,856	0,858	0,8242	0,721	1	0	0	0
Processos	0,8594	0,8819	0,9101	0,8511	0,8613	0,7912	0,7495	0,9031	1	0	0
Satisfação	0,8395	0,8489	0,8427	0,7781	0,9094	0,8781	0,7957	0,761	0,7955	1	0
Tecnologia	0,863	0,7986	0,8164	0,7665	0,7704	0,7686	0,7069	0,746	0,765	0,717	1

Tabela 8-17 Segmento ARGO Top: Impactos Totais – estatísticas t

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Adaptação -> Lealdade	0,097	0,045	0,045	2,18
Adaptação -> Satisfação	0,159	0,075	0,075	2,113
Atmosfera -> Imagem	0,883	0,016	0,016	55,671
Atmosfera -> Lealdade	0,325	0,071	0,071	4,565
Atmosfera -> Satisfação	0,229	0,054	0,054	4,207
Competências Colaboradores -> Cooperação	0,736	0,079	0,079	9,379
Competências Colaboradores -> Lealdade	0,245	0,072	0,072	3,386
Competências Colaboradores -> Satisfação	0,4	0,094	0,094	4,248
Comunicação -> Atmosfera	0,928	0,012	0,012	76,223
Comunicação -> Imagem	0,82	0,023	0,023	34,909
Comunicação -> Lealdade	0,302	0,068	0,068	4,425
Comunicação -> Satisfação	0,212	0,051	0,051	4,135
Cooperação -> Lealdade	0,332	0,071	0,071	4,672
Cooperação -> Satisfação	0,543	0,082	0,082	6,601
Imagem -> Lealdade	0,36	0,071	0,071	5,076
Imagem -> Satisfação	0,246	0,056	0,056	4,385
Orientação ao Cliente -> Cooperação	0,201	0,085	0,085	2,369
Orientação ao Cliente -> Lealdade	0,067	0,021	0,021	3,18
Orientação ao Cliente -> Satisfação	0,109	0,035	0,035	3,146
Processos -> Adaptação	0,48	0,03	0,03	15,854
Processos -> Lealdade	0,047	0,021	0,021	2,213
Processos -> Satisfação	0,076	0,035	0,035	2,151
Satisfação -> Lealdade	0,612	0,075	0,075	8,207
Tecnologia -> Adaptação	0,496	0,029	0,029	17,091
Tecnologia -> Lealdade	0,048	0,023	0,023	2,094
Tecnologia -> Satisfação	0,079	0,039	0,039	2,023

Tabela 8-18 Segmento ARGO Top: Coeficientes de impacto - estatísticas t

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Adaptação -> Satisfação	0,159	0,075	0,075	2,113
Atmosfera -> Imagem	0,883	0,016	0,016	55,671
Atmosfera -> Satisfação	0,011	0,052	0,052	0,214
Competências Colaboradores -> Cooperação	0,736	0,079	0,079	9,379
Comunicação -> Atmosfera	0,928	0,012	0,012	76,223
Cooperação -> Satisfação	0,543	0,082	0,082	6,601
Imagem -> Lealdade	0,209	0,083	0,083	2,529
Imagem -> Satisfação	0,246	0,056	0,056	4,385
Orientação ao Cliente -> Cooperação	0,201	0,085	0,085	2,369
Processos -> Adaptação	0,48	0,03	0,03	15,854
Satisfação -> Lealdade	0,612	0,075	0,075	8,207
Tecnologia -> Adaptação	0,496	0,029	0,029	17,091

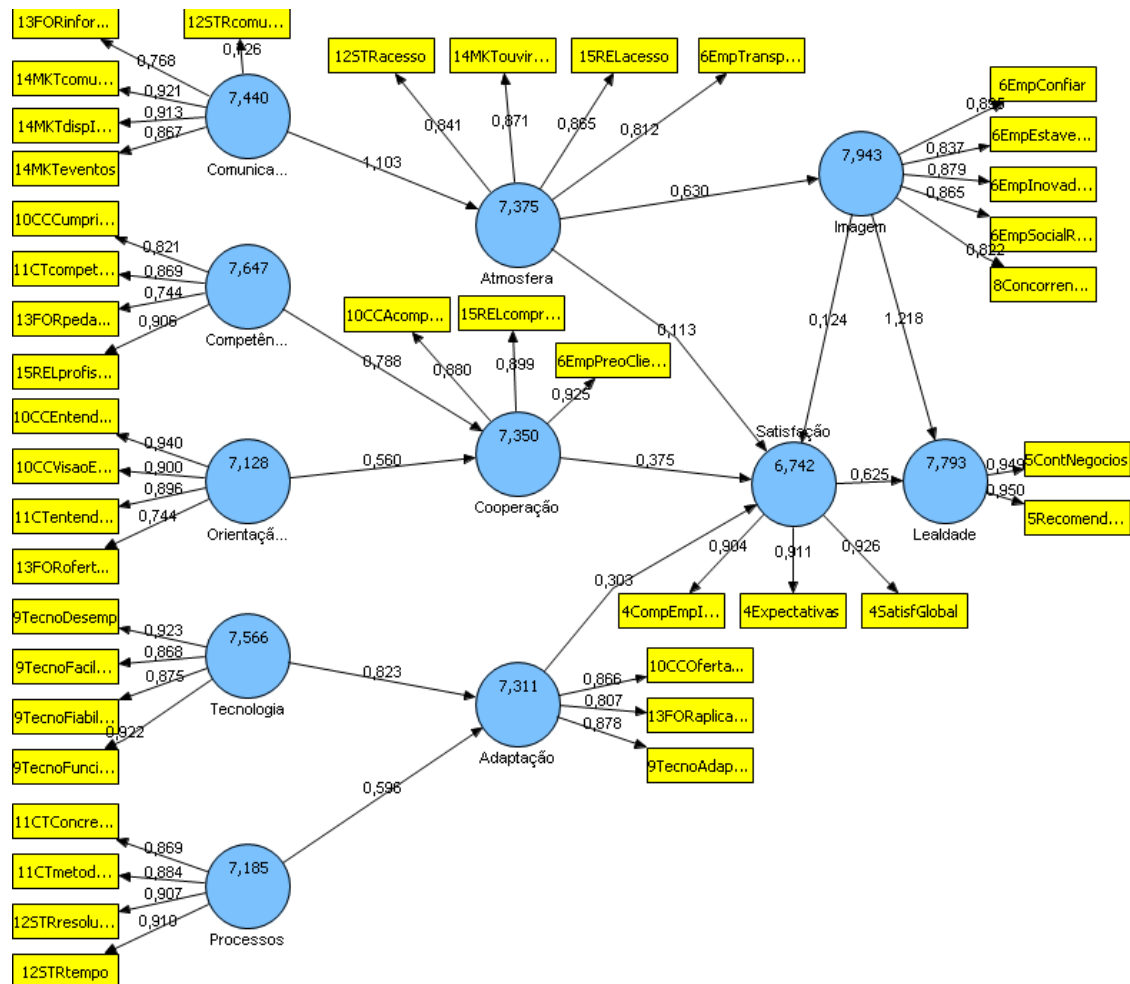
Tabela 8-19 Segmento ARGO Top: Pesos - estatísticas t

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
10CCacompanhamento <- Cooperação	0,92	0,008	0,008	118,237
10CCcumprimento <- Competências Colaboradores	0,837	0,016	0,016	53,841
10CCentendNeg <- Orientação ao Cliente	0,954	0,005	0,005	194,06
10CCofertaAdeq <- Adaptação	0,85	0,02	0,02	42,496
10CCvisaoEstrat <- Orientação ao Cliente	0,945	0,007	0,007	143,000
11CTconcretizacao <- Processos	0,885	0,015	0,015	59,263
11CTcompetencia <- Competências Colaboradores	0,859	0,024	0,024	35,957
11CTentendimento <- Orientação ao Cliente	0,939	0,007	0,007	132,617
11CTmetodologia <- Processos	0,909	0,01	0,01	88,756
12STRacesso <- Atmosfera	0,788	0,038	0,038	20,759
12STRcomunica <- Comunicação	0,756	0,03	0,03	25,393
12STRresolucao <- Processos	0,867	0,021	0,021	41,918
12STRtempo <- Processos	0,883	0,018	0,018	48,761
13FORaplicacaopratica <- Adaptação	0,838	0,024	0,024	35,350
13FORinformacao <- Comunicação	0,766	0,038	0,038	20,151
13FORofertaAdequada <- Orientação ao Cliente	0,7	0,043	0,043	16,272
13FORpedagogia <- Competências Colaboradores	0,747	0,044	0,044	17,079
14MKTcomunicacao <- Comunicação	0,92	0,008	0,008	113,411
14MKTdisplnformacao <- Comunicação	0,909	0,014	0,014	66,982
14MKTeventos <- Comunicação	0,898	0,02	0,02	45,190
14MKTouvirClientes <- Atmosfera	0,887	0,017	0,017	53,378
15RELacesso <- Atmosfera	0,871	0,016	0,016	53,991
15RELcompromissos <- Cooperação	0,88	0,014	0,014	60,925
15RELprofissionalismo <- Competências Colaboradores	0,889	0,014	0,014	64,970
4CompEmplIdeal <- Satisfação	0,894	0,013	0,013	66,49
4Expectativas <- Satisfação	0,912	0,012	0,012	75,281
4SatisfGlobal <- Satisfação	0,914	0,012	0,012	73,297
5ContNegocios <- Lealdade	0,921	0,013	0,013	72,338
5Recomendacao <- Lealdade	0,927	0,011	0,011	87,443
6EmpConfiar <- Imagem	0,881	0,018	0,018	49,085
6EmpEstaveImplantada <- Imagem	0,907	0,017	0,017	52,732
6EmplInovadora <- Imagem	0,906	0,013	0,013	67,757
6EmpPreoClientes <- Cooperação	0,877	0,017	0,017	51,674
6EmpSocialResp <- Imagem	0,852	0,029	0,029	28,916
6EmpTransparente <- Atmosfera	0,832	0,024	0,024	34,541
8ConcorrencaDesemp <- Imagem	0,877	0,016	0,016	54,337
9TecnoAdapNeg <- Adaptação	0,894	0,013	0,013	69,625
9TecnoDesemp <- Tecnologia	0,937	0,008	0,008	111,087
9TecnoFacilUtiliz <- Tecnologia	0,833	0,029	0,029	29,179
9TecnoFiabilidade <- Tecnologia	0,924	0,01	0,01	91,787
9TecnoFuncionalidade <- Tecnologia	0,95	0,007	0,007	131,293

8.5. SEGMENTO ARGO MID: RESULTADOS DA ESTIMAÇÃO

8.5.1. Modelo estrutural e de medida

Figura 8-3 Segmento ARGO Top reflectivo com indicação dos índices das variáveis latentes e , coeficientes de impacto. n=227



8.5.2. Índices das variáveis latentes

Tabela 8-20 Segmento ARGO Mid: Índices das Variáveis Latentes

Variáveis Latentes	Índice
Adaptação	7,3106
Atmosfera	7,3754
Competências Colaboradores	7,6473
Comunicação	7,4397
Cooperação	7,3497
Imagem	7,9428
Lealdade	7,7932
Orientação ao Cliente	7,1282
Processos	7,1847
Satisfação	6,7419
Tecnologia	7,5659

8.5.3. Coeficientes de Impacto

Tabela 8-21 Segmento ARGO Mid: Coeficientes de Impacto

	Adaptação	Atmosfera	Cooperação	Imagem	Lealdade	Satisfação
Adaptação	0	0	0	0	0	0,3026
Atmosfera	0	0	0	0,6303	0	0,1128
Competências Colaboradores	0	0	0,7883	0	0	0
Comunicação	0	1,1028	0	0	0	0
Cooperação	0	0	0	0	0	0,3753
Imagem	0	0	0	0	1,2182	0,1239
Lealdade	0	0	0	0	0	0
Orientação ao Cliente	0	0	0,5595	0	0	0
Processos	0,5965	0	0	0	0	0
Satisfação	0	0	0	0	0,6253	0
Tecnologia	0,8225	0	0	0	0	0

8.5.4. Pesos dos indicadores

Tabela 8-22 Segmento ARGO Mid: Pesos dos Indicadores

	Adaptação	Atmosfera	Competências Colaboradores	Comunicação	Cooperação	Imagem	Lealdade	Orientação ao Cliente	Processos	Satisfação	Tecnologia
10CCAcompanhamento	0	0	0	0	0,317	0	0	0	0	0	0
10CCCumprimento	0	0	0,207	0	0	0	0	0	0	0	0
10CCEntendNeg	0	0	0	0	0	0	0	0,283	0	0	0
10CCOfertaAdeq	0,304	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10CCVisaoEstrat	0	0	0	0	0	0	0	0,263	0	0	0
11CTConcretizacao	0	0	0	0	0	0	0	0	0,224	0	0
11CTcompetencia	0	0	0,275	0	0	0	0	0	0	0	0
11CTentendimento	0	0	0	0	0	0	0	0,258	0	0	0
11CTmetodologia	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0
12STRacesso	0	0,266	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12STRcomunica	0	0	0	0,163	0	0	0	0	0	0	0
12STRresolução	0	0	0	0	0	0	0	0	0,265	0	0
12STRtempo	0	0	0	0	0	0	0	0	0,261	0	0
13FORaplicacaopratica	0,325	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13FORinformacao	0	0	0	0,173	0	0	0	0	0	0	0
13FORofertaAdequada	0	0	0	0	0	0	0	0,196	0	0	0
13FORpedagogia	0	0	0,224	0	0	0	0	0	0	0	0
14MKTcomunicacao	0	0	0	0,222	0	0	0	0	0	0	0
14MKTdisplnformacao	0	0	0	0,227	0	0	0	0	0	0	0
14MKTeventos	0	0	0	0,216	0	0	0	0	0	0	0
14MKTouvirClientes	0	0,259	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15RELacesso	0	0,251	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15RELcompromissos	0	0	0	0	0,364	0	0	0	0	0	0
15RELprofissionalismo	0	0	0,294	0	0	0	0	0	0	0	0
4CompEmpldeal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,341	0
4Expectativas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,314	0
4SatisfGlobal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,345	0
5ContNegocios	0	0	0	0	0	0	0,489	0	0	0	0
5Recomendacao	0	0	0	0	0	0	0,511	0	0	0	0
6EmpConfiar	0	0	0	0	0	0,178	0	0	0	0	0
6EmpEstavellImplantada	0	0	0	0	0	0,217	0	0	0	0	0
6EmpInovadora	0	0	0	0	0	0,202	0	0	0	0	0
6EmpPreoClientes	0	0	0	0	0,319	0	0	0	0	0	0
6EmpSocialResp	0	0	0	0	0	0,197	0	0	0	0	0
6EmpTransparente	0	0,224	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8ConcorrencaDesemp	0	0	0	0	0	0,205	0	0	0	0	0
9TecnoAdapNeg	0,371	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9TecnoDesemp	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,258
9TecnoFacilUtiliz	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,228
9TecnoFiabilidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,238
9TecnoFuncionalidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,276

8.5.5. Qualidade dos Resultados e Adequação do Modelo

Tabela 8-23 Segmento ARGO Mid: Qualidade das Variáveis Latentes

	AVE	Composite Reliability	R Square
Adaptação	0,724	0,887	0,787
Atmosfera	0,719	0,911	0,811
Competências Colaboradores	0,701	0,903	0
Comunicação	0,710	0,924	0
Cooperação	0,813	0,929	0,801
Imagem	0,740	0,934	0,702
Lealdade	0,902	0,948	0,706
Orientação ao Cliente	0,762	0,927	0
Processos	0,797	0,940	0
Satisfação	0,834	0,938	0,720
Tecnologia	0,805	0,943	0

Tabela 8-24 Segmento ARGO Mid: Correlação das Variáveis Latentes

	Adaptação	Atmosfera	Competências Colaboradores	Comunicação	Cooperação	Imagem	Lealdade	Orientação ao Cliente	Processos	Satisfação	Tecnologia
Adaptação	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Atmosfera	0,801	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Competências Colaboradores	0,833	0,845	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Comunicação	0,782	0,901	0,809	1	0	0	0	0	0	0	0
Cooperação	0,791	0,848	0,872	0,777	1	0	0	0	0	0	0
Imagem	0,774	0,838	0,859	0,791	0,868	1	0	0	0	0	0
Lealdade	0,73	0,746	0,735	0,692	0,76	0,796	1	0	0	0	0
Orientação ao Cliente	0,88	0,843	0,848	0,793	0,846	0,778	0,683	1	0	0	0
Processos	0,797	0,855	0,854	0,815	0,801	0,758	0,655	0,855	1	0	0
Satisfação	0,782	0,765	0,773	0,712	0,817	0,763	0,782	0,788	0,749	1	0
Tecnologia	0,826	0,748	0,709	0,684	0,66	0,701	0,694	0,727	0,676	0,705	1

Tabela 8-25 Segmento ARGO Mid: Impactos Totais – estatísticas t

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Adaptação -> Lealdade	0,1324	0,0378	0,0378	3,5055
Adaptação -> Satisfação	0,3168	0,0732	0,0732	4,3256
Atmosfera -> Imagem	0,8381	0,0248	0,0248	33,7735
Atmosfera -> Lealdade	0,4615	0,0591	0,0591	7,8074
Atmosfera -> Satisfação	0,1485	0,099	0,099	1,4997
Competências Colaboradores -> Cooperação	0,5506	0,0761	0,0761	7,236
Competências Colaboradores -> Lealdade	0,0987	0,0289	0,0289	3,4123
Competências Colaboradores -> Satisfação	0,2361	0,0554	0,0554	4,2615
Comunicação -> Atmosfera	0,9007	0,0185	0,0185	48,6293
Comunicação -> Imagem	0,7548	0,0327	0,0327	23,0758
Comunicação -> Lealdade	0,4157	0,0563	0,0563	7,3799
Comunicação -> Satisfação	0,1338	0,0893	0,0893	1,4974
Cooperação -> Lealdade	0,1792	0,0493	0,0493	3,6348
Cooperação -> Satisfação	0,4287	0,093	0,093	4,6072
Imagem -> Lealdade	0,5069	0,0674	0,0674	7,5256
Imagem -> Satisfação	0,0725	0,0937	0,0937	0,7739
Orientação ao Cliente -> Cooperação	0,3792	0,072	0,072	5,2664
Orientação ao Cliente -> Lealdade	0,0679	0,0242	0,0242	2,8125
Orientação ao Cliente -> Satisfação	0,1625	0,051	0,051	3,1869
Processos -> Adaptação	0,4388	0,0481	0,0481	9,1169
Processos -> Lealdade	0,0581	0,0177	0,0177	3,2768
Processos -> Satisfação	0,139	0,0356	0,0356	3,9077
Satisfação -> Lealdade	0,418	0,0734	0,0734	5,6918
Tecnologia -> Adaptação	0,5297	0,0471	0,0471	11,25
Tecnologia -> Lealdade	0,0702	0,0209	0,0209	3,352
Tecnologia -> Satisfação	0,1678	0,0421	0,0421	3,9852

Tabela 8-26 Segmento ARGO Mid: Coeficientes de impacto - estatísticas t

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Adaptação -> Satisfação	0,317	0,073	0,073	4,326
Atmosfera -> Imagem	0,838	0,025	0,025	33,774
Atmosfera -> Satisfação	0,088	0,103	0,103	0,850
Competências Colaboradores -> Cooperação	0,551	0,076	0,076	7,236
Comunicação -> Atmosfera	0,901	0,019	0,019	48,629
Cooperação -> Satisfação	0,429	0,093	0,093	4,607
Imagem -> Lealdade	0,477	0,063	0,063	7,602
Imagem -> Satisfação	0,073	0,094	0,094	0,774
Orientação ao Cliente -> Cooperação	0,379	0,072	0,072	5,266
Processos -> Adaptação	0,439	0,048	0,048	9,117
Satisfação -> Lealdade	0,418	0,073	0,073	5,692
Tecnologia -> Adaptação	0,530	0,047	0,047	11,250

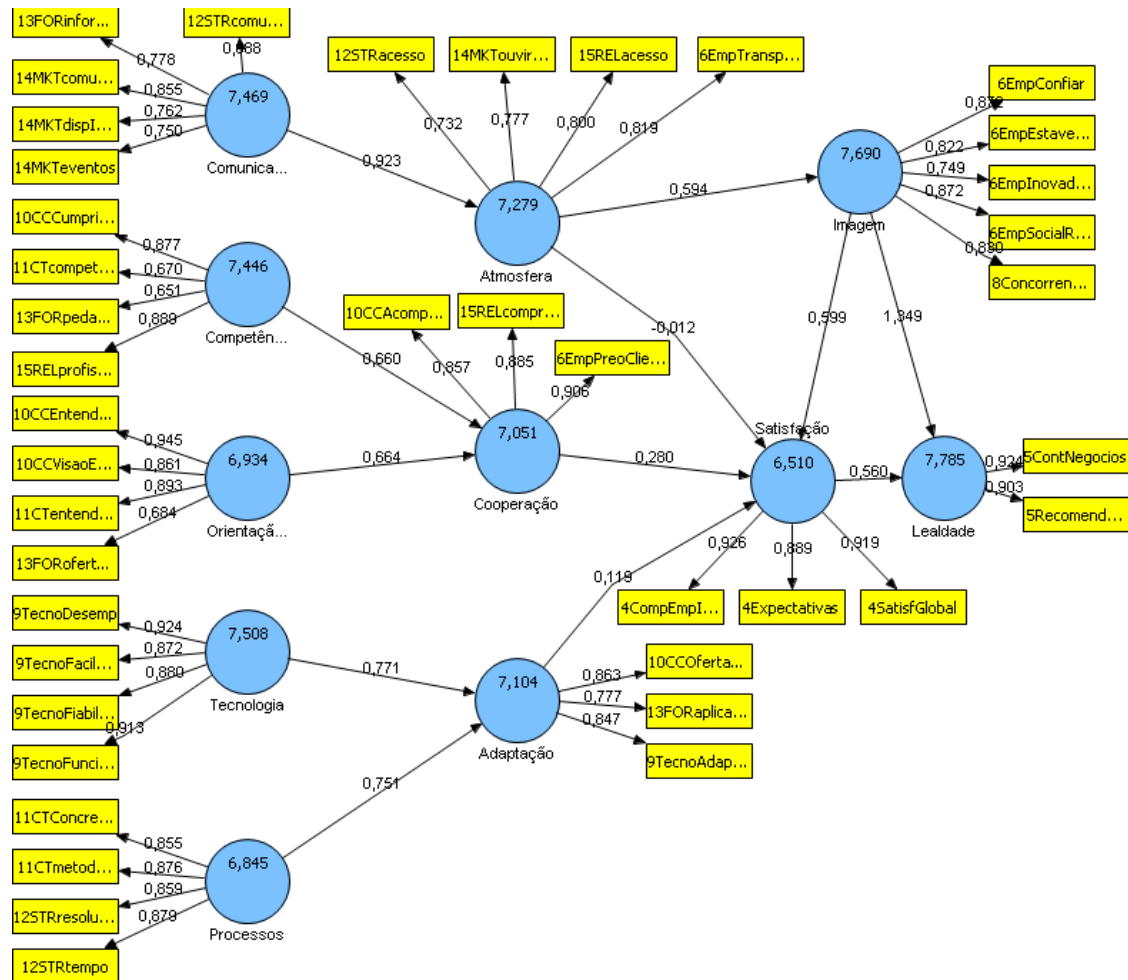
Tabela 8-27 Segmento ARGO Mid: Pesos - estatísticas t

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
10CCacompanhamento <- Cooperação	0,880	0,021	0,021	42,285
10CCcumprimento <- Competências Colaboradores	0,821	0,026	0,026	31,392
10CCentendNeg <- Orientação ao Cliente	0,940	0,009	0,009	108,757
10CCofertaAdeq <- Adaptação	0,866	0,024	0,024	36,325
10CCvisaoEstrat <- Orientação ao Cliente	0,900	0,021	0,021	43,314
11CTconcretizacao <- Processos	0,869	0,019	0,019	45,186
11CTcompetencia <- Competências Colaboradores	0,869	0,026	0,026	32,924
11CTentendimento <- Orientação ao Cliente	0,896	0,020	0,020	43,852
11CTmetodologia <- Processos	0,884	0,017	0,017	51,032
12STRacesso <- Atmosfera	0,841	0,035	0,035	24,117
12STRcomunica <- Comunicação	0,726	0,043	0,043	16,898
12STRresolucao <- Processos	0,907	0,018	0,018	50,441
12STRtempo <- Processos	0,910	0,018	0,018	51,942
13FORaplicacaopratica <- Adaptação	0,807	0,040	0,040	20,348
13FORinformacao <- Comunicação	0,768	0,036	0,036	21,444
13FORofertaAdequada <- Orientação ao Cliente	0,744	0,045	0,045	16,664
13FORpedagogia <- Competências Colaboradores	0,744	0,046	0,046	16,018
14MKTcomunicacao <- Comunicação	0,921	0,011	0,011	85,170
14MKTdisplInformacao <- Comunicação	0,913	0,029	0,029	31,417
14MKTeventos <- Comunicação	0,867	0,026	0,026	33,686
14MKTouvirClientes <- Atmosfera	0,871	0,021	0,021	41,191
15RELacesso <- Atmosfera	0,865	0,027	0,027	31,874
15RELcompromissos <- Cooperação	0,899	0,016	0,016	57,389
15RELprofissionalismo <- Competências Colaboradores	0,906	0,015	0,015	61,497
4CompEmpIdeal <- Satisfação	0,904	0,015	0,015	61,771
4Expectativas <- Satisfação	0,911	0,016	0,016	56,395
4SatisfGlobal <- Satisfação	0,926	0,013	0,013	68,831
5ContNegocios <- Lealdade	0,950	0,009	0,009	105,433
5Recomendacao <- Lealdade	0,950	0,009	0,009	105,141
6EmpConfiar <- Imagem	0,895	0,013	0,013	69,257
6EmpEstavellImplantada <- Imagem	0,837	0,031	0,031	26,987
6EmpInovadora <- Imagem	0,879	0,022	0,022	39,411
6EmpPreoClientes <- Cooperação	0,925	0,012	0,012	79,607
6EmpSocialResp <- Imagem	0,865	0,027	0,027	31,730
6EmpTransparente <- Atmosfera	0,812	0,028	0,028	29,468
8ConcorrencaDesemp <- Imagem	0,822	0,030	0,030	27,703
9TecnoAdapNeg <- Adaptação	0,879	0,020	0,020	44,855
9TecnoDesemp <- Tecnologia	0,923	0,017	0,017	53,860
9TecnoFacilUtiliz <- Tecnologia	0,868	0,023	0,023	37,142
9TecnoFiabilidade <- Tecnologia	0,875	0,022	0,022	39,498
9TecnoFuncionalidade <- Tecnologia	0,922	0,016	0,016	56,430

8.6. SEGMENTO ARGO DECISORS: RESULTADOS DA ESTIMAÇÃO

8.6.1. Modelo estrutural e de medida

Figura 8-4 Segmento ARGO Decisors reflectivo com indicação dos índices das variáveis latentes e coeficientes de impacto. n=63



8.6.2. Índices das variáveis latentes

Tabela 8-28 Segmento ARGO Decisors: Índices das Variáveis Latentes

Variáveis Latentes	Índice
Adaptação	7,104
Atmosfera	7,279
Competências Colaboradores	7,446
Comunicação	7,469
Cooperação	7,051
Imagem	7,690
Lealdade	7,785
Orientação ao Cliente	6,934
Processos	6,845
Satisfação	6,510
Tecnologia	7,508

8.6.3. Coeficientes de Impacto

Tabela 8-29 Segmento ARGO Decisors: Coeficientes de Impacto

	Adaptação	Atmosfera	Cooperação	Imagem	Lealdade	Satisfação
Adaptação	0	0	0	0	0	0,119
Atmosfera	0	0	0	0,594	0	-0,012
Competências Colaboradores	0	0	0,660	0	0	0
Comunicação	0	0,923	0	0	0	0
Cooperação	0	0	0	0	0	0,280
Imagem	0	0	0	0	1,349	0,599
Lealdade	0	0	0	0	0	0
Orientação ao Cliente	0	0	0,664	0	0	0
Processos	0,751	0	0	0	0	0
Satisfação	0	0	0	0	0,560	0
Tecnologia	0,771	0	0	0	0	0

8.6.4. Pesos dos indicadores

Tabela 8-30 Segmento ARGO Decisors: Pesos dos Indicadores

	Adaptação	Atmosfera	Competências Colaboradores	Comunicação	Cooperação	Imagem	Lealdade	Orientação ao Cliente	Processos	Satisfação	Tecnologia
10CCAcompanhamento	0	0	0	0	0,313	0	0	0	0	0	0
10CCCumprimento	0	0	0,221	0	0	0	0	0	0	0	0
10CCEntendNeg	0	0	0	0	0	0	0	0,292	0	0	0
10CCOfertaAdeq	0,306	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10CCVisaoEstrat	0	0	0	0	0	0	0	0,237	0	0	0
11CTConcretizacao	0	0	0	0	0	0	0	0	0,251	0	0
11CTcompetencia	0	0	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0
11CTentendimento	0	0	0	0	0	0	0	0,28	0	0	0
11CTmetodologia	0	0	0	0	0	0	0	0	0,277	0	0
12STRacesso	0	0,239	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12STRcomunica	0	0	0	0,131	0	0	0	0	0	0	0
12STRresolução	0	0	0	0	0	0	0	0	0,237	0	0
12STRtempo	0	0	0	0	0	0	0	0	0,235	0	0
13FORaplicacaopratica	0,29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13FORinformacao	0	0	0	0,176	0	0	0	0	0	0	0
13FORofertaAdequada	0	0	0	0	0	0	0	0,192	0	0	0
13FORpedagogia	0	0	0,202	0	0	0	0	0	0	0	0
14MKTcomunicacao	0	0	0	0,231	0	0	0	0	0	0	0
14MKTdisplnformacao	0	0	0	0,222	0	0	0	0	0	0	0
14MKTeventos	0	0	0	0,24	0	0	0	0	0	0	0
14MKTouvirClientes	0	0,262	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15RELacesso	0	0,223	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15RELcompromissos	0	0	0	0	0,359	0	0	0	0	0	0
15RELprofissionalismo	0	0	0,327	0	0	0	0	0	0	0	0
4CompEmpldeal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,35	0
4Expectativas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,316	0
4SatisfGlobal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,334	0
5ContNegocios	0	0	0	0	0	0	0,476	0	0	0	0
5Recomendacao	0	0	0	0	0	0	0,524	0	0	0	0
6EmpConfiar	0	0	0	0	0	0,178	0	0	0	0	0
6EmpEstavellimplantada	0	0	0	0	0	0,199	0	0	0	0	0
6EmpInovadora	0	0	0	0	0	0,204	0	0	0	0	0
6EmpPreoClientes	0	0	0	0	0,328	0	0	0	0	0	0
6EmpSocialResp	0	0	0	0	0	0,203	0	0	0	0	0
6EmpTransparente	0	0,276	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8ConcorrencaDesemp	0	0	0	0	0	0,216	0	0	0	0	0
9TecnoAdapNeg	0,404	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9TecnoDesemp	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,241
9TecnoFacilUtiliz	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,257
9TecnoFiabilidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,212
9TecnoFuncionalidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,29

8.6.5. Qualidade dos Resultados e Adequação do Modelo

Tabela 8-31 Segmento ARGO Decisors: Qualidade das Variáveis Latentes

	AVE	Composite Reliability	R Square
Adaptação	0,688	0,869	0,754
Atmosfera	0,612	0,863	0,580
Competências Colaboradores	0,608	0,859	0
Comunicação	0,591	0,878	0
Cooperação	0,779	0,914	0,757
Imagem	0,690	0,917	0,599
Lealdade	0,834	0,910	0,708
Orientação ao Cliente	0,725	0,912	0
Processos	0,753	0,924	0
Satisfação	0,831	0,937	0,696
Tecnologia	0,806	0,943	0

Tabela 8-32 Segmento ARGO Decisors: Correlação das Variáveis Latentes

	Adaptação	Atmosfera	Competências Colaboradores	Comunicação	Cooperação	Imagem	Lealdade	Orientação ao Cliente	Processos	Satisfação	Tecnologia
Adaptação	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Atmosfera	0,774	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Competências Colaboradores	0,835	0,787	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Comunicação	0,751	0,762	0,731	1	0	0	0	0	0	0	0
Cooperação	0,748	0,775	0,829	0,66	1	0	0	0	0	0	0
Imagem	0,732	0,774	0,825	0,744	0,862	1	0	0	0	0	0
Lealdade	0,734	0,749	0,759	0,667	0,757	0,815	1	0	0	0	0
Orientação ao Cliente	0,837	0,747	0,804	0,679	0,823	0,753	0,676	1	0	0	0
Processos	0,784	0,825	0,808	0,775	0,749	0,733	0,697	0,823	1	0	0
Satisfação	0,692	0,685	0,730	0,594	0,801	0,800	0,777	0,719	0,738	1	0
Tecnologia	0,725	0,560	0,599	0,528	0,425	0,455	0,521	0,559	0,519	0,381	1

Tabela 8-33 Segmento ARGO Decisors: Impactos Totais – estatísticas t

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Adaptação -> Lealdade	0,048	0,048	0,048	1,002
Adaptação -> Satisfação	0,139	0,122	0,122	1,139
Atmosfera -> Imagem	0,774	0,050	0,050	15,551
Atmosfera -> Lealdade	0,516	0,079	0,079	6,503
Atmosfera -> Satisfação	0,288	0,146	0,146	1,979
Competências Colaboradores -> Cooperação	0,471	0,153	0,153	3,074
Competências Colaboradores -> Lealdade	0,061	0,040	0,040	1,507
Competências Colaboradores -> Satisfação	0,175	0,096	0,096	1,830
Comunicação -> Atmosfera	0,762	0,062	0,062	12,338
Comunicação -> Imagem	0,590	0,074	0,074	7,944
Comunicação -> Lealdade	0,393	0,078	0,078	5,043
Comunicação -> Satisfação	0,220	0,115	0,115	1,911
Cooperação -> Lealdade	0,129	0,075	0,075	1,734
Cooperação -> Satisfação	0,372	0,170	0,170	2,195
Imagem -> Lealdade	0,671	0,091	0,091	7,376
Imagem -> Satisfação	0,385	0,179	0,179	2,154
Orientação ao Cliente -> Cooperação	0,445	0,145	0,145	3,068
Orientação ao Cliente -> Lealdade	0,058	0,041	0,041	1,406
Orientação ao Cliente -> Satisfação	0,166	0,097	0,097	1,706
Processos -> Adaptação	0,558	0,078	0,078	7,159
Processos -> Lealdade	0,027	0,028	0,028	0,981
Processos -> Satisfação	0,078	0,069	0,069	1,121
Satisfação -> Lealdade	0,347	0,120	0,120	2,896
Tecnologia -> Adaptação	0,436	0,071	0,071	6,170
Tecnologia -> Lealdade	0,021	0,022	0,022	0,978
Tecnologia -> Satisfação	0,061	0,055	0,055	1,101

Tabela 8-34 Segmento ARGO Decisors: Coeficientes de impacto - estatísticas t

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Adaptação -> Satisfação	0,139	0,122	0,122	1,139
Atmosfera -> Imagem	0,774	0,050	0,050	15,551
Atmosfera -> Satisfação	-0,010	0,158	0,158	0,064
Competências Colaboradores -> Cooperação	0,471	0,153	0,153	3,074
Comunicação -> Atmosfera	0,762	0,062	0,062	12,338
Cooperação -> Satisfação	0,372	0,170	0,170	2,195
Imagem -> Lealdade	0,538	0,110	0,110	4,905
Imagem -> Satisfação	0,385	0,179	0,179	2,154
Orientação ao Cliente -> Cooperação	0,445	0,145	0,145	3,068
Processos -> Adaptação	0,558	0,078	0,078	7,159
Satisfação -> Lealdade	0,347	0,120	0,120	2,896
Tecnologia -> Adaptação	0,436	0,071	0,071	6,170

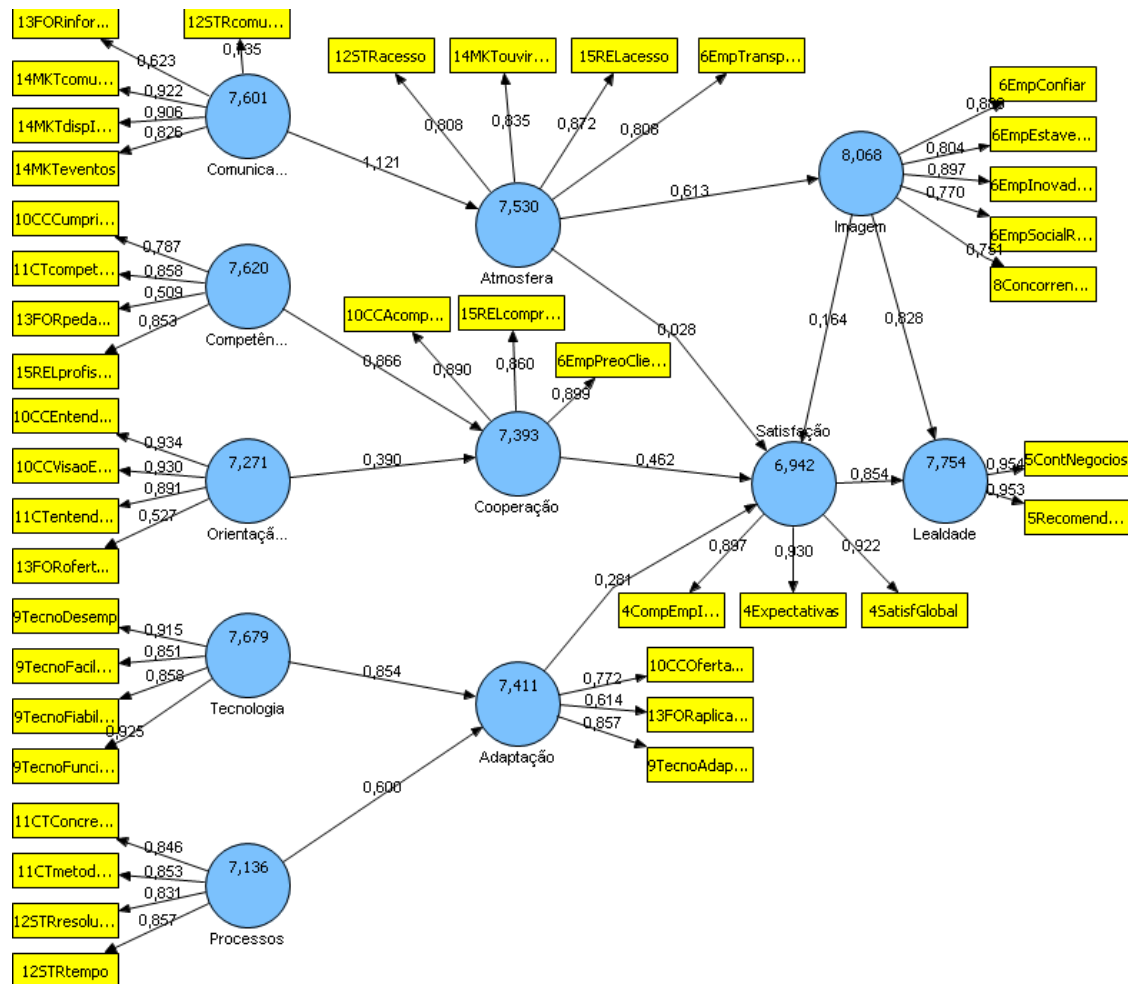
Tabela 8-35 Segmento ARGO Decisors: Pesos - estatísticas t

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
10CCacompanhamento <- Cooperação	0,857	0,056	0,056	15,398
10CCcumprimento <- Competências Colaboradores	0,877	0,030	0,030	29,453
10CCentendNeg <- Orientação ao Cliente	0,945	0,014	0,014	69,468
10CCofertaAdeq <- Adaptação	0,863	0,043	0,043	20,262
10CCvisaoEstrat <- Orientação ao Cliente	0,862	0,054	0,054	16,009
11CTconcretizacao <- Processos	0,855	0,038	0,038	22,547
11CTcompetencia <- Competências Colaboradores	0,670	0,124	0,124	5,418
11CTentendimento <- Orientação ao Cliente	0,894	0,045	0,045	19,804
11CTmetodologia <- Processos	0,876	0,032	0,032	27,422
12STRacesso <- Atmosfera	0,732	0,108	0,108	6,756
12STRcomunica <- Comunicação	0,688	0,089	0,089	7,721
12STRresolucao <- Processos	0,860	0,053	0,053	16,134
12STRtempo <- Processos	0,879	0,046	0,046	19,134
13FORaplicacaoopratica <- Adaptação	0,777	0,086	0,086	9,021
13FORinformacao <- Comunicação	0,778	0,065	0,065	11,886
13FORofertaAdequada <- Orientação ao Cliente	0,684	0,092	0,092	7,463
13FORpedagogia <- Competências Colaboradores	0,651	0,106	0,106	6,168
14MKTcomunicacao <- Comunicação	0,856	0,043	0,043	19,953
14MKTdisplnformacao <- Comunicação	0,762	0,159	0,159	4,806
14MKTeventos <- Comunicação	0,750	0,097	0,097	7,748
14MKTouvirClientes <- Atmosfera	0,777	0,061	0,061	12,765
15RELacesso <- Atmosfera	0,800	0,068	0,068	11,792
15RELcompromissos <- Cooperação	0,885	0,024	0,024	36,269
15RELprofissionalismo <- Competências Colaboradores	0,889	0,023	0,023	37,921
4CompEmplIdeal <- Satisfação	0,926	0,020	0,020	47,125
4Expectativas <- Satisfação	0,889	0,037	0,037	24,288
4SatisfGlobal <- Satisfação	0,919	0,033	0,033	27,825
5ContNegocios <- Lealdade	0,924	0,018	0,018	51,808
5Recomendacao <- Lealdade	0,903	0,031	0,031	29,331
6EmpConfiar <- Imagem	0,872	0,035	0,035	24,873
6EmpEstavellImplantada <- Imagem	0,822	0,042	0,042	19,408
6Emplnovadora <- Imagem	0,749	0,083	0,083	8,981
6EmpPreoClientes <- Cooperação	0,906	0,024	0,024	37,369
6EmpSocialResp <- Imagem	0,872	0,027	0,027	32,681
6EmpTransparente <- Atmosfera	0,819	0,044	0,044	18,822
8ConcorrencaDesemp <- Imagem	0,830	0,044	0,044	19,077
9TecnoAdapNeg <- Adaptação	0,847	0,037	0,037	23,024
9TecnoDesemp <- Tecnologia	0,924	0,016	0,016	56,462
9TecnoFacilUtiliz <- Tecnologia	0,872	0,032	0,032	27,190
9TecnoFiabilidade <- Tecnologia	0,880	0,035	0,035	25,282
9TecnoFuncionalidade <- Tecnologia	0,914	0,033	0,033	28,136

8.7. SEGMENTO ARGO TECH: RESULTADOS DA ESTIMAÇÃO

8.7.1. Modelo estrutural e de medida

Figura 8-5 Segmento ARGO Tech reflectivo com indicação dos índices das variáveis latentes, e coeficientes de impacto. n=79



8.7.2. Índices das variáveis latentes

Tabela 8-36 Segmento ARGO Tech: Índices das Variáveis Latentes

Variáveis Latentes	Índice
Adaptação	7,411
Atmosfera	7,530
Competências Colaboradores	7,620
Comunicação	7,601
Cooperação	7,393
Imagem	8,068
Lealdade	7,754
Orientação ao Cliente	7,271
Processos	7,136
Satisfação	6,942
Tecnologia	7,679

8.7.3. Coeficientes de Impacto

Tabela 8-37 Segmento ARGO Tech: Coeficientes de Impacto

	Adaptação	Atmosfera	Cooperação	Imagem	Lealdade	Satisfação
Adaptação	0	0	0	0	0	0,281
Atmosfera	0	0	0	0,613	0	0,028
Competências Colaboradores	0	0	0,866	0	0	0
Comunicação	0	1,121	0	0	0	0
Cooperação	0	0	0	0	0	0,462
Imagem	0	0	0	0	0,828	0,164
Lealdade	0	0	0	0	0	0
Orientação ao Cliente	0	0	0,390	0	0	0
Processos	0,600	0	0	0	0	0
Satisfação	0	0	0	0	0,854	0
Tecnologia	0,854	0	0	0	0	0

8.7.4. Pesos dos indicadores

Tabela 8-38 Segmento ARGO Tech: Pesos dos Indicadores

	Adaptação	Atmosfera	Competências Colaboradores	Comunicação	Cooperação	Imagem	Lealdade	Orientação ao Cliente	Processos	Satisfação	Tecnologia
10CCAcompanhamento	0	0	0	0	0,325	0	0	0	0	0	0
10CCCumprimento	0	0	0,219	0	0	0	0	0	0	0	0
10CCEntendNeg	0	0	0	0	0	0	0	0,288	0	0	0
10CCOfertaAdeq	0,294	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10CCVisaoEstrat	0	0	0	0	0	0	0	0,299	0	0	0
11CTConcretizacao	0	0	0	0	0	0	0	0	0,224	0	0
11CTcompetencia	0	0	0,309	0	0	0	0	0	0	0	0
11CTentendimento	0	0	0	0	0	0	0	0,272	0	0	0
11CTmetodologia	0	0	0	0	0	0	0	0	0,257	0	0
12STRacesso	0	0,26	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12STRcomunica	0	0	0	0,155	0	0	0	0	0	0	0
12STRresolução	0	0	0	0	0	0	0	0	0,26	0	0
12STRtempo	0	0	0	0	0	0	0	0	0,26	0	0
13FORaplicacaopratica	0,294	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13FORinformacao	0	0	0	0,147	0	0	0	0	0	0	0
13FORofertaAdequada	0	0	0	0	0	0	0	0,141	0	0	0
13FORpedagogia	0	0	0,154	0	0	0	0	0	0	0	0
14MKTcomunicacao	0	0	0	0,223	0	0	0	0	0	0	0
14MKTdisplnformacao	0	0	0	0,243	0	0	0	0	0	0	0
14MKTeventos	0	0	0	0,233	0	0	0	0	0	0	0
14MKTouvirClientes	0	0,273	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15RELacesso	0	0,239	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15RELcompromissos	0	0	0	0	0,347	0	0	0	0	0	0
15RELprofissionalismo	0	0	0,318	0	0	0	0	0	0	0	0
4CompEmpldeal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,327	0
4Expectativas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,327	0
4SatisfGlobal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,346	0
5ContNegocios	0	0	0	0	0	0	0,521	0	0	0	0
5Recomendacao	0	0	0	0	0	0	0,479	0	0	0	0
6EmpConfiar	0	0	0	0	0	0,195	0	0	0	0	0
6EmpEstavellimplantada	0	0	0	0	0	0,239	0	0	0	0	0
6EmpInovadora	0	0	0	0	0	0,19	0	0	0	0	0
6EmpPreoClientes	0	0	0	0	0,328	0	0	0	0	0	0
6EmpSocialResp	0	0	0	0	0	0,192	0	0	0	0	0
6EmpTransparente	0	0,228	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8ConcorrencaDesemp	0	0	0	0	0	0,184	0	0	0	0	0
9TecnoAdapNeg	0,412	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9TecnoDesemp	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,241
9TecnoFacilUtiliz	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,232
9TecnoFiabilidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,235
9TecnoFuncionalidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,292

8.7.5. Qualidade dos Resultados e Adequação do Modelo

Tabela 8-39 Segmento ARGO Tech: Qualidade das Variáveis Latentes

	AVE	Composite Reliability	R Square
Adaptação	0,569	0,796	0,766
Atmosfera	0,691	0,899	0,813
Competências Colaboradores	0,585	0,845	0
Comunicação	0,656	0,903	0
Cooperação	0,780	0,914	0,828
Imagem	0,677	0,912	0,756
Lealdade	0,909	0,952	0,723
Orientação ao Cliente	0,702	0,901	0
Processos	0,717	0,910	0
Satisfação	0,840	0,940	0,824
Tecnologia	0,788	0,937	0

Tabela 8-40 Segmento ARGO Tech: Correlação das Variáveis Latentes

	Adaptação	Atmosfera	Competências Colaboradores	Comunicação	Cooperação	Imagem	Lealdade	Orientação ao Cliente	Processos	Satisfação	Tecnologia
Adaptação	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Atmosfera	0,71	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Competências Colaboradores	0,791	0,817	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Comunicação	0,647	0,902	0,683	1	0	0	0	0	0	0	0
Cooperação	0,784	0,823	0,897	0,708	1	0	0	0	0	0	0
Imagem	0,759	0,869	0,839	0,765	0,834	1	0	0	0	0	0
Lealdade	0,691	0,769	0,773	0,695	0,804	0,777	1	0	0	0	0
Orientação ao Cliente	0,844	0,724	0,825	0,676	0,827	0,721	0,636	1	0	0	0
Processos	0,796	0,868	0,861	0,787	0,801	0,779	0,7	0,854	1	0	0
Satisfação	0,823	0,77	0,838	0,652	0,88	0,8	0,829	0,751	0,773	1	0
Tecnologia	0,812	0,641	0,674	0,512	0,681	0,701	0,647	0,644	0,691	0,768	1

Tabela 8-41 Segmento ARGO Tech: Impactos Totais – estatísticas *t*

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Adaptação -> Lealdade	0,181	0,074	0,074	2,459
Adaptação -> Satisfação	0,315	0,125	0,125	2,515
Atmosfera -> Imagem	0,869	0,027	0,027	32,428
Atmosfera -> Lealdade	0,335	0,106	0,106	3,161
Atmosfera -> Satisfação	0,104	0,105	0,105	0,987
Competências Colaboradores -> Cooperação	0,675	0,123	0,123	5,503
Competências Colaboradores -> Lealdade	0,209	0,099	0,099	2,099
Competências Colaboradores -> Satisfação	0,363	0,135	0,135	2,679
Comunicação -> Atmosfera	0,902	0,022	0,022	41,089
Comunicação -> Imagem	0,784	0,036	0,036	21,510
Comunicação -> Lealdade	0,302	0,098	0,098	3,088
Comunicação -> Satisfação	0,093	0,095	0,095	0,984
Cooperação -> Lealdade	0,309	0,116	0,116	2,661
Cooperação -> Satisfação	0,537	0,141	0,141	3,802
Imagem -> Lealdade	0,370	0,138	0,138	2,687
Imagem -> Satisfação	0,093	0,090	0,090	1,036
Orientação ao Cliente -> Cooperação	0,270	0,131	0,131	2,053
Orientação ao Cliente -> Lealdade	0,083	0,046	0,046	1,819
Orientação ao Cliente -> Satisfação	0,145	0,072	0,072	2,027
Processos -> Adaptação	0,450	0,081	0,081	5,554
Processos -> Lealdade	0,082	0,038	0,038	2,151
Processos -> Satisfação	0,142	0,062	0,062	2,298
Satisfação -> Lealdade	0,575	0,133	0,133	4,323
Tecnologia -> Adaptação	0,502	0,097	0,097	5,188
Tecnologia -> Lealdade	0,091	0,041	0,041	2,220
Tecnologia -> Satisfação	0,158	0,074	0,074	2,146

Tabela 8-42 Segmento ARGO Tech: Coeficientes de impacto - estatísticas *t*

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Adaptação -> Satisfação	0,315	0,125	0,125	2,515
Atmosfera -> Imagem	0,869	0,027	0,027	32,428
Atmosfera -> Satisfação	0,023	0,115	0,115	0,199
Competências Colaboradores -> Cooperação	0,675	0,123	0,123	5,503
Comunicação -> Atmosfera	0,902	0,022	0,022	41,089
Cooperação -> Satisfação	0,537	0,141	0,141	3,802
Imagem -> Lealdade	0,317	0,124	0,124	2,546
Imagem -> Satisfação	0,093	0,090	0,090	1,036
Orientação ao Cliente -> Cooperação	0,270	0,131	0,131	2,053
Processos -> Adaptação	0,450	0,081	0,081	5,554
Satisfação -> Lealdade	0,575	0,133	0,133	4,323
Tecnologia -> Adaptação	0,502	0,097	0,097	5,188

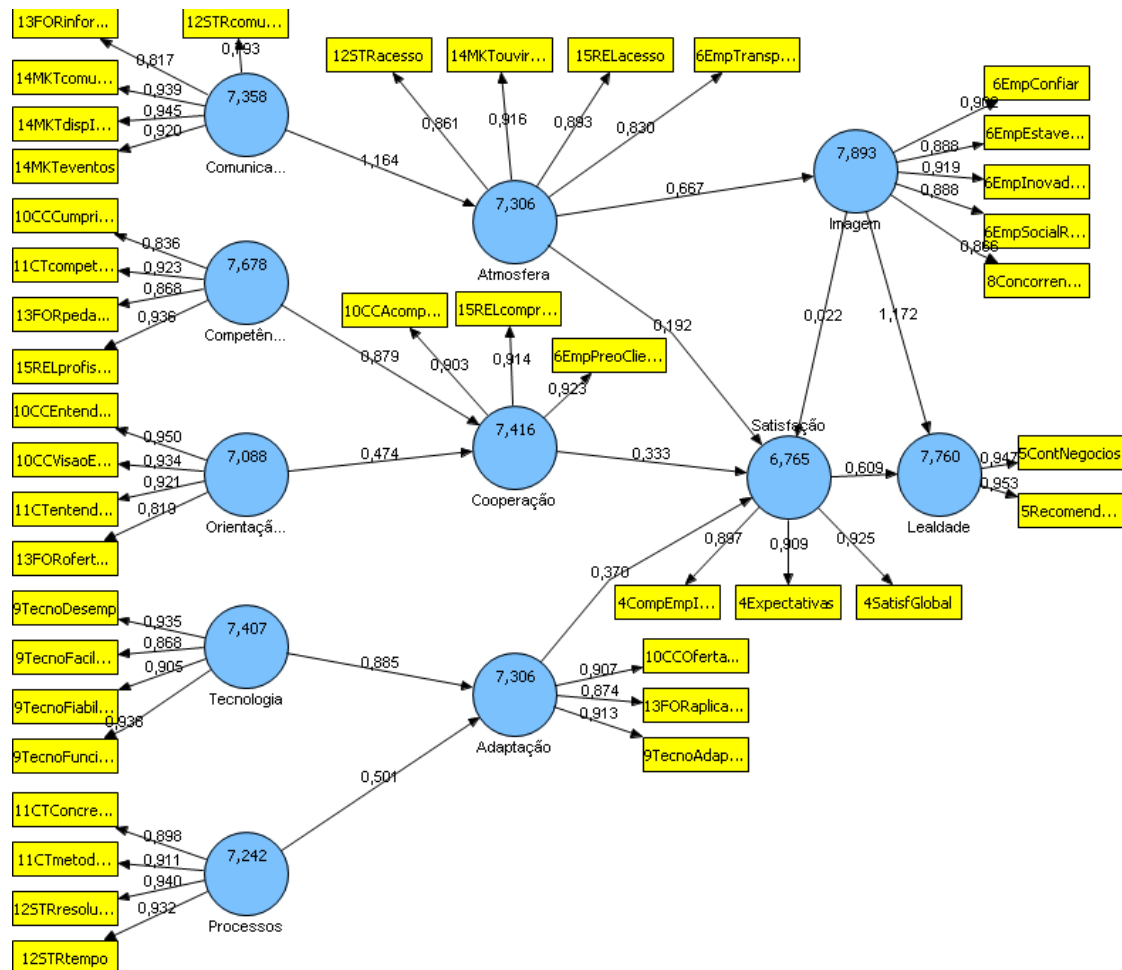
Tabela 8-43 Segmento ARGO Decisors: Pesos - estatísticas t

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
10CCacompanhamento <- Cooperação	0,890	0,022	0,022	39,961
10CCcumprimento <- Competências Colaboradores	0,787	0,049	0,049	16,221
10CCentendNeg <- Orientação ao Cliente	0,934	0,017	0,017	56,773
10CCofertaAdeq <- Adaptação	0,772	0,056	0,056	13,764
10CCvisaoEstrat <- Orientação ao Cliente	0,930	0,019	0,019	48,256
11CTconcretizacao <- Processos	0,846	0,029	0,029	29,209
11CTcompetencia <- Competências Colaboradores	0,858	0,047	0,047	18,410
11CTentendimento <- Orientação ao Cliente	0,891	0,032	0,032	28,021
11CTmetodologia <- Processos	0,853	0,024	0,024	36,287
12STRacesso <- Atmosfera	0,808	0,046	0,046	17,496
12STRcomunica <- Comunicação	0,735	0,052	0,052	14,284
12STRresolucao <- Processos	0,831	0,049	0,049	17,140
12STRtempo <- Processos	0,858	0,043	0,043	19,992
13FORaplicacaopratica <- Adaptação	0,614	0,130	0,130	4,739
13FORinformacao <- Comunicação	0,623	0,090	0,090	6,963
13FORofertaAdequada <- Orientação ao Cliente	0,528	0,122	0,122	4,309
13FORpedagogia <- Competências Colaboradores	0,510	0,121	0,121	4,203
14MKTcomunicacao <- Comunicação	0,922	0,013	0,013	68,879
14MKTdisplInformacao <- Comunicação	0,906	0,023	0,023	38,809
14MKTeventos <- Comunicação	0,826	0,052	0,052	15,752
14MKTouvirClientes <- Atmosfera	0,835	0,046	0,046	18,130
15RELacesso <- Atmosfera	0,872	0,028	0,028	30,991
15RELcompromissos <- Cooperação	0,860	0,041	0,041	21,046
15RELprofissionalismo <- Competências Colaboradores	0,853	0,030	0,030	28,395
4CompEmpIdeal <- Satisfação	0,897	0,026	0,026	35,183
4Expectativas <- Satisfação	0,930	0,020	0,020	47,356
4SatisfGlobal <- Satisfação	0,922	0,023	0,023	39,844
5ContNegocios <- Lealdade	0,954	0,012	0,012	76,650
5Recomendacao <- Lealdade	0,953	0,012	0,012	80,941
6EmpConfiar <- Imagem	0,880	0,026	0,026	34,440
6EmpEstavellImplantada <- Imagem	0,804	0,051	0,051	15,753
6EmpInovadora <- Imagem	0,897	0,025	0,025	35,926
6EmpPreoClientes <- Cooperação	0,899	0,026	0,026	34,937
6EmpSocialResp <- Imagem	0,770	0,061	0,061	12,676
6EmpTransparente <- Atmosfera	0,808	0,050	0,050	16,146
8ConcorrencaDesemp <- Imagem	0,751	0,079	0,079	9,476
9TecnoAdapNeg <- Adaptação	0,857	0,033	0,033	25,799
9TecnoDesemp <- Tecnologia	0,915	0,028	0,028	32,470
9TecnoFacilUtiliz <- Tecnologia	0,851	0,046	0,046	18,411
9TecnoFiabilidade <- Tecnologia	0,858	0,039	0,039	21,826
9TecnoFuncionalidade <- Tecnologia	0,925	0,019	0,019	48,785

8.8. SEGMENTO ARGO USER: RESULTADOS DA ESTIMAÇÃO

8.8.1. Modelo estrutural e de medida

Figura 8-6 Segmento ARGO User reflectivo com indicação dos índices das variáveis latentes e coeficientes de impacto. n=162



8.8.2. Índices das variáveis latentes

Tabela 8-44 Segmento ARGO User: Índices das Variáveis Latentes

Variáveis Latentes	Índice
Adaptação	7,306
Atmosfera	7,306
Competências Colaboradores	7,678
Comunicação	7,358
Cooperação	7,416
Imagem	7,893
Lealdade	7,760
Orientação ao Cliente	7,088
Processos	7,242
Satisfação	6,765
Tecnologia	7,407

8.8.3. Coeficientes de Impacto

Tabela 8-45 Segmento ARGO User: Coeficientes de Impacto

	Adaptação	Atmosfera	Cooperação	Imagem	Lealdade	Satisfação
Adaptação	0	0	0	0	0	0,370
Atmosfera	0	0	0	0,613	0	0,192
Competências Colaboradores	0	0	0,879	0	0	0
Comunicação	0	1,164	0	0	0	0
Cooperação	0	0	0	0	0	0,333
Imagem	0	0	0	0	1,172	0,022
Lealdade	0	0	0	0	0	0
Orientação ao Cliente	0	0	0,474	0	0	0
Processos	0,501	0	0	0	0	0
Satisfação	0	0	0	0	0,609	0
Tecnologia	0,885	0	0	0	0	0

8.8.4. Pesos dos indicadores

Tabela 8-46 Segmento ARGO User: Pesos dos Indicadores

	Adaptação	Atmosfera	Competências Colaboradores	Comunicação	Cooperação	Imagem	Lealdade	Orientação ao Cliente	Processos	Satisfação	Tecnologia
10CCacompanhamento	0	0	0	0	0,325	0	0	0	0	0	0
10CCcumprimento	0	0	0,208	0	0	0	0	0	0	0	0
10CCentendNeg	0	0	0	0	0	0	0	0,266	0	0	0
10CCOfertaAdeq	0,325	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10CCVisaoEstrat	0	0	0	0	0	0	0	0,277	0	0	0
11CTConcretizacao	0	0	0	0	0	0	0	0	0,228	0	0
11CTcompetencia	0	0	0,272	0	0	0	0	0	0	0	0
11CTentendimento	0	0	0	0	0	0	0	0,253	0	0	0
11CTmetodologia	0	0	0	0	0	0	0	0	0,249	0	0
12STRacesso	0	0,261	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12STRcomunica	0	0	0	0,187	0	0	0	0	0	0	0
12STRresolução	0	0	0	0	0	0	0	0	0,263	0	0
12STRtempo	0	0	0	0	0	0	0	0	0,26	0	0
13FORaplicacaopratica	0,328	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13FORinformacao	0	0	0	0,173	0	0	0	0	0	0	0
13FORofertaAdequada	0	0	0	0	0	0	0	0,204	0	0	0
13FORpedagogia	0	0	0,248	0	0	0	0	0	0	0	0
14MKTcomunicacao	0	0	0	0,217	0	0	0	0	0	0	0
14MKTdisplnformacao	0	0	0	0,218	0	0	0	0	0	0	0
14MKTeventos	0	0	0	0,205	0	0	0	0	0	0	0
14MKTouvirClientes	0	0,253	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15RELacesso	0	0,267	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15RELcompromissos	0	0	0	0	0,365	0	0	0	0	0	0
15RELprofissionalismo	0	0	0,272	0	0	0	0	0	0	0	0
4CompEmpldeal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,34	0
4Expectativas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,311	0
4SatisfGlobal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,35	0
5ContNegocios	0	0	0	0	0	0	0,493	0	0	0	0
5Recomendacao	0	0	0	0	0	0	0,507	0	0	0	0
6EmpConfiar	0	0	0	0	0	0,174	0	0	0	0	0
6EmpEstavellimplantada	0	0	0	0	0	0,221	0	0	0	0	0
6EmpInovadora	0	0	0	0	0	0,204	0	0	0	0	0
6EmpPreoClientes	0	0	0	0	0,311	0	0	0	0	0	0
6EmpSocialResp	0	0	0	0	0	0,19	0	0	0	0	0
6EmpTransparente	0	0,219	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8ConcorrencaDesemp	0	0	0	0	0	0,211	0	0	0	0	0
9TecnoAdapNeg	0,347	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9TecnoDesemp	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,264
9TecnoFacilUtiliz	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,226
9TecnoFiabilidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,246
9TecnoFuncionalidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,264

8.8.5. Qualidade dos Resultados e Adequação do Modelo

Tabela 8-47 Segmento ARGO User: Qualidade das Variáveis Latentes

	AVE	Composite Reliability	R Square
Adaptação	0,807	0,926	0,841
Atmosfera	0,767	0,929	0,891
Competências Colaboradores	0,795	0,939	0
Comunicação	0,783	0,947	0
Cooperação	0,835	0,938	0,835
Imagem	0,797	0,952	0,754
Lealdade	0,902	0,949	0,683
Orientação ao Cliente	0,823	0,949	0
Processos	0,847	0,957	0
Satisfação	0,828	0,935	0,748
Tecnologia	0,831	0,952	0

Tabela 8-48 Segmento ARGO User: Correlação das Variáveis Latentes

	Adaptação	Atmosfera	Competências Colaboradores	Comunicação	Cooperação	Imagem	Lealdade	Orientação ao Cliente	Processos	Satisfação	Tecnologia
Adaptação	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Atmosfera	0,854	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Competências Colaboradores	0,859	0,897	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Comunicação	0,855	0,944	0,9	1	0	0	0	0	0	0	0
Cooperação	0,841	0,914	0,902	0,883	1	0	0	0	0	0	0
Imagem	0,819	0,869	0,873	0,829	0,899	1	0	0	0	0	0
Lealdade	0,767	0,748	0,745	0,714	0,771	0,786	1	0	0	0	0
Orientação ao Cliente	0,9	0,913	0,893	0,892	0,871	0,826	0,723	1	0	0	0
Processos	0,833	0,884	0,888	0,866	0,844	0,781	0,665	0,892	1	0	0
Satisfação	0,824	0,818	0,79	0,797	0,832	0,782	0,773	0,811	0,759	1	0
Tecnologia	0,888	0,85	0,812	0,813	0,784	0,803	0,773	0,818	0,773	0,799	1

Tabela 8-49 Segmento ARGO User: Impactos Totais – estatísticas *t*

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Adaptação -> Lealdade	0,1532	0,0545	0,0545	2,8108
Adaptação -> Satisfação	0,3769	0,1038	0,1038	3,6289
Atmosfera -> Imagem	0,8686	0,025	0,025	34,7322
Atmosfera -> Lealdade	0,4726	0,0824	0,0824	5,7339
Atmosfera -> Satisfação	0,1614	0,1425	0,1425	1,1324
Competências Colaboradores -> Cooperação	0,6091	0,0669	0,0669	9,1083
Competências Colaboradores -> Lealdade	0,0907	0,0416	0,0416	2,1823
Competências Colaboradores -> Satisfação	0,2232	0,085	0,085	2,6253
Comunicação -> Atmosfera	0,944	0,0117	0,0117	80,9485
Comunicação -> Imagem	0,82	0,0291	0,0291	28,1915
Comunicação -> Lealdade	0,4462	0,0796	0,0796	5,6036
Comunicação -> Satisfação	0,1523	0,1347	0,1347	1,1313
Cooperação -> Lealdade	0,1489	0,0629	0,0629	2,3696
Cooperação -> Satisfação	0,3664	0,1242	0,1242	2,9503
Imagem -> Lealdade	0,474	0,0882	0,0882	5,3767
Imagem -> Satisfação	0,0133	0,0995	0,0995	0,1335
Orientação ao Cliente -> Cooperação	0,3275	0,0662	0,0662	4,945
Orientação ao Cliente -> Lealdade	0,0488	0,0211	0,0211	2,3155
Orientação ao Cliente -> Satisfação	0,12	0,0433	0,0433	2,7722
Processos -> Adaptação	0,3646	0,0487	0,0487	7,4856
Processos -> Lealdade	0,0558	0,0223	0,0223	2,5013
Processos -> Satisfação	0,1374	0,0435	0,0435	3,1611
Satisfação -> Lealdade	0,4065	0,1024	0,1024	3,9703
Tecnologia -> Adaptação	0,6058	0,0479	0,0479	12,6585
Tecnologia -> Lealdade	0,0928	0,0329	0,0329	2,8194
Tecnologia -> Satisfação	0,2283	0,0647	0,0647	3,5276

Tabela 8-50 Segmento ARGO User: Coeficientes de impacto - estatísticas *t*

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Adaptação -> Satisfação	0,377	0,104	0,104	3,629
Atmosfera -> Imagem	0,869	0,025	0,025	34,732
Atmosfera -> Satisfação	0,150	0,141	0,141	1,062
Competências Colaboradores -> Cooperação	0,609	0,067	0,067	9,108
Comunicação -> Atmosfera	0,944	0,012	0,012	80,949
Cooperação -> Satisfação	0,366	0,124	0,124	2,950
Imagem -> Lealdade	0,469	0,091	0,091	5,136
Imagem -> Satisfação	0,013	0,100	0,100	0,134
Orientação ao Cliente -> Cooperação	0,328	0,066	0,066	4,945
Processos -> Adaptação	0,365	0,049	0,049	7,486
Satisfação -> Lealdade	0,407	0,102	0,102	3,970
Tecnologia -> Adaptação	0,606	0,048	0,048	12,659

Tabela 8-51 Segmento ARGO User: Pesos - estatísticas t

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
10CCacompanhamento <- Cooperação	0,903	0,018	0,018	49,780
10CCcumprimento <- Competências Colaboradores	0,836	0,032	0,032	26,182
10CCentendNeg <- Orientação ao Cliente	0,950	0,010	0,010	97,204
10CCofertaAdeq <- Adaptação	0,907	0,020	0,020	44,455
10CCvisaoEstrat <- Orientação ao Cliente	0,934	0,013	0,013	73,178
11CTconcretizacao <- Processos	0,898	0,024	0,024	38,048
11CTcompetencia <- Competências Colaboradores	0,923	0,019	0,019	49,138
11CTentendimento <- Orientação ao Cliente	0,921	0,019	0,019	47,661
11CTmetodologia <- Processos	0,911	0,018	0,018	49,749
12STRacesso <- Atmosfera	0,861	0,041	0,041	20,817
12STRcomunica <- Comunicação	0,793	0,050	0,050	15,900
12STRresolucao <- Processos	0,940	0,014	0,014	68,764
12STRtempo <- Processos	0,932	0,018	0,018	53,335
13FORaplicacaopratica <- Adaptação	0,874	0,030	0,030	29,666
13FORinformacao <- Comunicação	0,817	0,038	0,038	21,529
13FORofertaAdequada <- Orientação ao Cliente	0,819	0,038	0,038	21,847
13FORpedagogia <- Competências Colaboradores	0,868	0,030	0,030	28,958
14MKTcomunicacao <- Comunicação	0,939	0,011	0,011	88,896
14MKTdisplInformacao <- Comunicação	0,945	0,012	0,012	78,308
14MKTeventos <- Comunicação	0,920	0,018	0,018	50,511
14MKTouvirClientes <- Atmosfera	0,916	0,015	0,015	60,923
15RELacesso <- Atmosfera	0,893	0,025	0,025	35,466
15RELcompromissos <- Cooperação	0,914	0,016	0,016	57,999
15RELprofissionalismo <- Competências Colaboradores	0,936	0,013	0,013	73,447
4CompEmpIdeal <- Satisfação	0,897	0,020	0,020	45,725
4Expectativas <- Satisfação	0,909	0,021	0,021	43,645
4SatisfGlobal <- Satisfação	0,925	0,017	0,017	55,950
5ContNegocios <- Lealdade	0,947	0,012	0,012	80,247
5Recomendacao <- Lealdade	0,953	0,010	0,010	99,865
6EmpConfiar <- Imagem	0,902	0,018	0,018	49,795
6EmpEstavellImplantada <- Imagem	0,888	0,037	0,037	24,183
6EmpInovadora <- Imagem	0,919	0,017	0,017	53,223
6EmpPreoClientes <- Cooperação	0,923	0,018	0,018	51,735
6EmpSocialResp <- Imagem	0,888	0,028	0,028	31,364
6EmpTransparente <- Atmosfera	0,830	0,034	0,034	24,276
8ConcorrencaDesemp <- Imagem	0,866	0,023	0,023	38,049
9TecnoAdapNeg <- Adaptação	0,913	0,020	0,020	46,302
9TecnoDesemp <- Tecnologia	0,935	0,019	0,019	48,628
9TecnoFacilUtiliz <- Tecnologia	0,868	0,029	0,029	29,909
9TecnoFiabilidade <- Tecnologia	0,905	0,022	0,022	42,044
9TecnoFuncionalidade <- Tecnologia	0,938	0,016	0,016	59,051

9. ANEXOS

9.1. SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Figura 9-1 Perspectiva “lens of the organization and lens of the customer” (Johnson & Gustafsson, 2000)

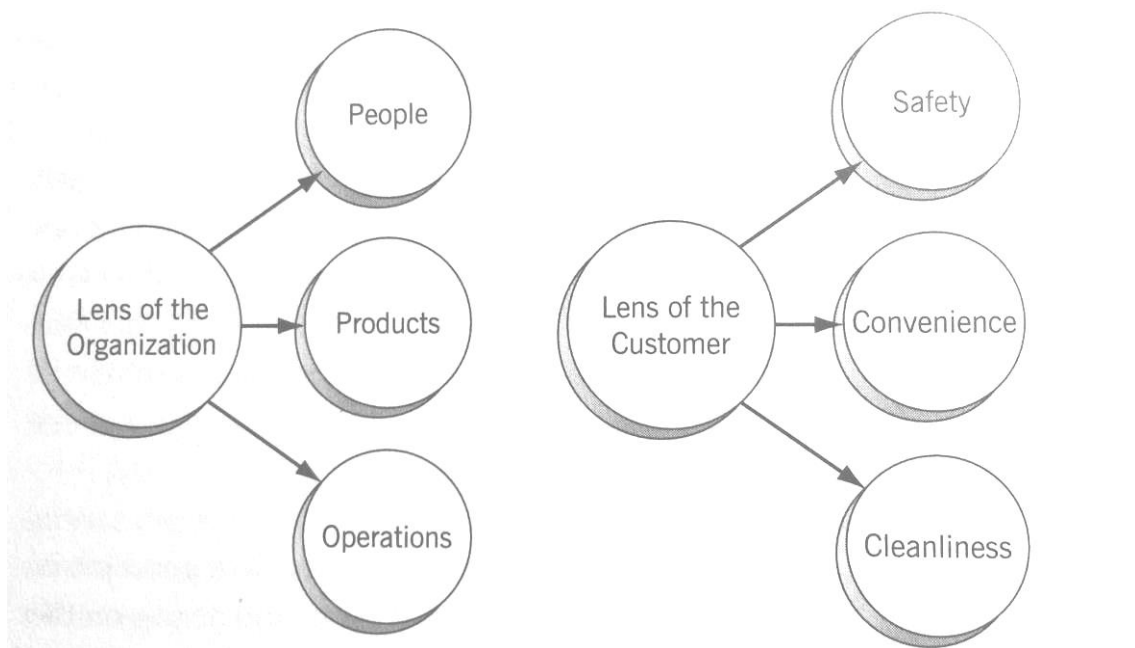
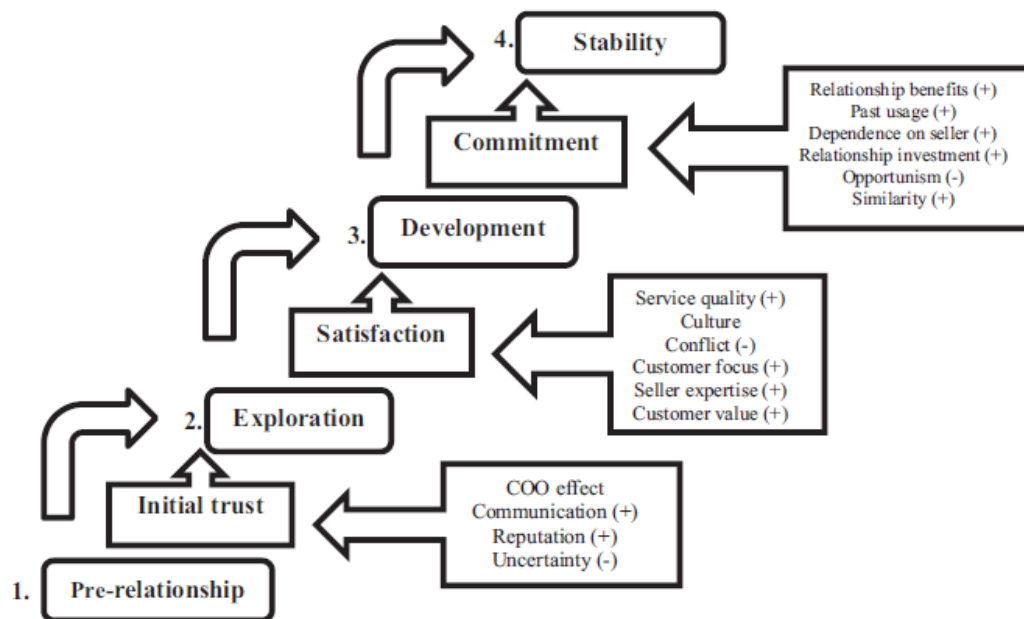


Figura 9-2 Framework do impacto da qualidade externa e interna na lealdade (Johnson & Gustafsson, 2000)



9.2. LEALDADE

Figura 9-3 Modelo de Lealdade de Clientes no contexto B2B (Bardauskaite, 2014a)



9.3. VALOR DE MARCA

Figura 9-4 Hierarquia do valor da marca (Leek & Christodoulides, 2012)

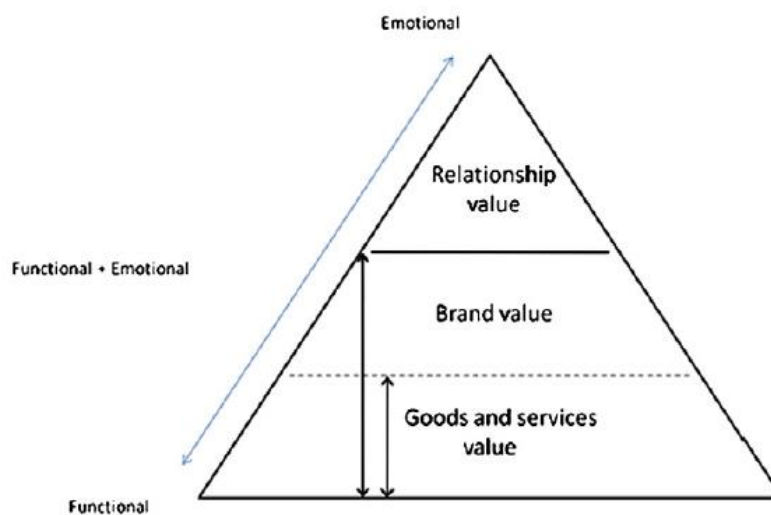


Fig. 1. The brand value hierarchy.

Tabela 9-1 Determinantes da Lealdade em contexto B2B (Bardauskaite, 2014a)

TABLE 5 Antecedents of Loyalty in the Business-to-Business Service Context

Construct	Definition	Common Aliases	Papers
Communication	Amount, frequency, and quality of formal and informal information shared between exchange partners	Social interaction quality, information sharing, information exchange	Morgan & Hunt (1994), Friman et al. (2002), Rao (2002), Palmatier et al. (2006), Briggs et al. (2007), Hansen et al. (2008), Naumann et al. (2010), Hartmann & de Grahl (2011)
Seller's Expertise	Knowledge (including knowledge about customer's business and organization), experience, and overall competency of seller	Experience, competence, selling behavior, supply chain partner insight, skill, knowledge, ability	Reddy & Czepiel (1999), Palmatier et al. (2006), Hartmann & de Grahl (2011)
Conflict	Overall level of disagreement between exchange partners	Manifest and perceived conflict or level of conflict, but not functional conflict	Palmatier et al. (2006)
Reputation	A perceptual representation of the firm's overall appeal compared with other rivals	Corporate reputation, image, industry leadership	Kumar & Grisaffe (2004), Hansen et al. (2008), Lee & Bellman (2008), Naumann et al. (2010)
Dependence on Seller	The extent to which a customer firm needs the service provider to achieve its goals. This need can be determined by a lack of alternatives—ties resulting from economical, technical, time-based, knowledge or other similar reasons.	Switching barrier, switching costs/relationship termination costs, category involvement, benefit–loss costs, structural bonds, relative and asymmetric dependence, imbalance of power	Morgan & Hunt (1994), Friman et al. (2002), Rao (2002), Lam et al. (2004), Bennett et al. (2005), Palmatier et al. (2006), Russell-Bennett et al. (2007), Farn et al. (2008), Yanamandram & White (2010)
Past Usage	Length of time that the relationship between the exchange partners has existed and/or number of interactions or number of interactions per unit of time between exchange partners	Interaction frequency, relationship duration	Reddy & Czepiel (1999), Palmatier et al. (2006)

TABLE 5 Antecedents of Loyalty in the Business-to-Business Service Context (*Continued*)

Construct	Definition	Common Aliases	Papers
Media Richness	The capacity of communication media to process rich information (i.e., information that can overcome diverse frames of reference and change understanding in a timely manner)	Level of Internet use	Rao (2002), Vickery et al. (2004)
Relationship Investment	Investment of time, effort, spending, and resources focused on building a stronger relationship	Economic resources, knowledge transfers, proactive cost improvement, proactive performance improvement, evaluation costs, learning costs, sunk costs, support, gifts, resources, investments, loyalty programs	Bolton et al. (2003), Palmatier et al. (2006), Čater & Čater (2009), Wallenburg (2009), Yanamandram & White (2010),
Service Quality	A cumulative subjective evaluation of a service based on the degree of a firm's perception that the service provided by a service provider can fulfill the requirements, desires, goals, and so on of a customer	Perception of service encounter quality, service satisfaction, service performance, overall service quality, procedural justice, perceived quality	Gounaris (2005), Naumann et al. (2010), Jayawardhena et al. (2007), Rauyruen & Miller (2007), Lee & Bellman (2008), Farn et al. (2008), Huang et al. (2008), Briggs & Grisaffe (2010), Yanamandram & White (2010), Cahill et al. (2010), Williams et al. (2011)
Similarity	Commonality in appearance, lifestyle, and status between individual boundary spanners or similar cultures, values, and goals between buying and selling organizations	Shared values, salesperson or cultural similarity, compatibility	Morgan & Hunt (1994), Friman et al. (2002), Palmatier et al. (2006)

TABLE 5 Antecedents of Loyalty in the Business-to-Business Service Context (*Continued*)

Construct	Definition	Common Aliases	Papers
Relationship Benefits	Benefits received, including time saving, convenience, companionship, friendship, trust, satisfaction, social interactivity, likeness and improved decision making	Affect, social resources, interpersonal relationships, trust, satisfaction, social bonds, interactional justice, resistance to change, functional and social benefits and rewards	Friman et al. (2002), Rao (2002), Taylor et al. (2003), Bolton et al. (2003), Gounaris (2005), Bennett et al. (2005), Palmatier et al. (2006), Russell-Bennett et al. (2007), Čater & Čater (2009), Čater & Zabkar (2009), Naumann et al. (2010), Yanamandram & White (2010)
Customer Value	A comparison of received versus given up attributes in a marketing exchange	Costs vs. benefits	Taylor et al. (2003), Lam et al. (2004), Huang et al. (2008)
Customer Focus	The extent to which a firm focuses on its customers' needs, including situations in which a customer has specific needs that deviate from the norm or existing standards	Distributive justice, flexibility, adaptation	Kumar et al. (2004), Hansen et al. (2008), Čater & Čater (2009), Yanamandram & White (2010)
Opportunism	Self-interest seeking with guile	Opportunistic behavior, price perceptions, competitive pricing, economic outcomes	Morgan & Hunt (1994), Reddy & Czepiel (1999), Friman et al. (2002), Kumar et al. (2004), Briggs et al. (2007), Naumann et al. (2010), Williams et al. (2011)